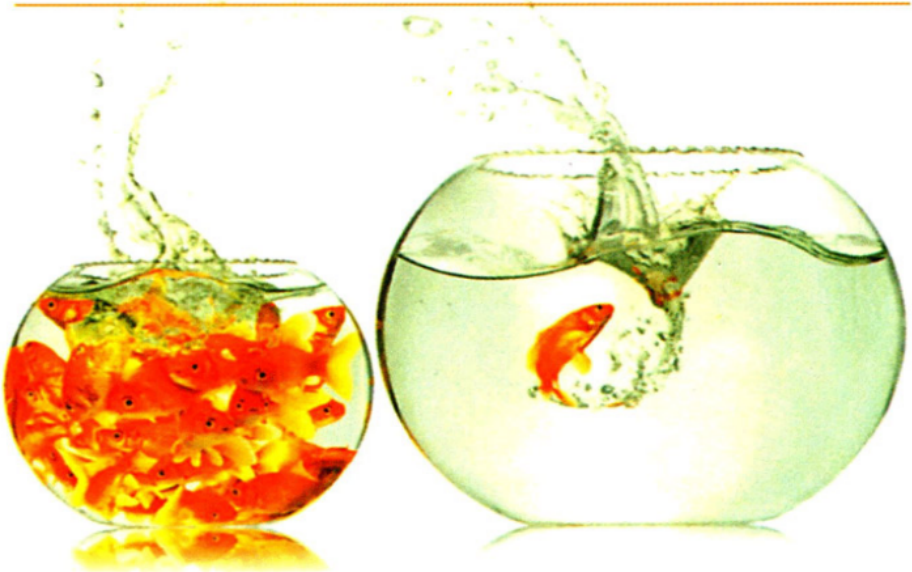
NHỮNG NGƯỜI KHỔNG LỒ BÉ NHỎ

SMALL GIANTS

Những bí quyết để xây dựng doanh nghiệp nhỏ
trở nên hùng mạnh & xuất sắc mà không cần chiếm thị phần lớn



BO BURLINGHAM

alphabooks

NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

NHỮNG DOANH NGHIỆP NHỎ NHƯNG KHÔNG HỀ BÉ NHỎ

Hiện nay, hầu hết các cuốn sách kinh doanh thường tập trung chỉ viết về các tập đoàn lớn, những thương hiệu lớn – những công ty đang đặt mục tiêu tăng trưởng về doanh thu và lợi nhuận đi cùng với việc phát triển quy mô và chiếm thị phần khống chế. Nhưng không phải doanh nghiệp nào cũng có thể trở thành một tập đoàn lớn với hàng nghìn, hàng chục nghìn nhân viên. Vậy những doanh nghiệp nhỏ không thể cạnh tranh được bằng quy mô, bằng nguồn vốn, bằng cách trở thành một tập đoàn sẽ phải cạnh tranh và duy trì sự tồn tại trên cơ sở nào? Là chủ một doanh nghiệp, tôi hiểu được áp lực phải lớn mạnh, phải trưởng thành, phải liên tục tăng trưởng của các chủ doanh nghiệp nhỏ... Vậy có cách nào để cạnh tranh và duy trì sự tồn tại, duy trì sự phát triển bền vững, đồng thời đảm bảo lợi nhuận cao và bền vững không?

Rất may mắn là Burlingham, biên tập viên tạp chí Inc. – tạp chí lớn nhất về kỹ năng phát triển doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Mỹ – đã tìm ra một lời giải cho câu hỏi này. Ông chọn ra 14 công ty trong số vô vàn các doanh nghiệp vừa và nhỏ của Mỹ, nhiều cái tên bạn chưa nghe thấy nhưng lại là những công ty rất độc đáo và khác biệt. Các công ty này hoạt động mà có thể gọi chung là theo mô hình Small Giants – những doanh nghiệp nhỏ nhưng không hề bé nhỏ. Tất cả đều là những doanh nghiệp biết kinh doanh để tìm kiếm siêu lợi nhuận nhưng lại đi ngược lại các lý thuyết kinh doanh thông thường: Họ chọn trở thành một doanh nghiệp nhỏ nhưng hiệu quả cao, bền vững và dẫn đầu ngành của mình đang hoạt động chứ không chọn theo hướng mở rộng quy mô.

Độc giả có thể thấy trong cuốn sách câu chuyện khác thường về ông chủ của xưởng bia Anchor, khăng khăng giữ nguyên công suất bất chấp đơn đặt hàng tăng lên rất nhiều, hay câu chuyện về

hãng thời trang chỉ gồm hai người trong suốt nhiều năm…

Những người khổng lồ bé nhỏ là một cuốn sách sống động và cuốn hút về những chủ doanh nghiệp rất "phi truyền thống" – người đã chèo lái các công ty có quy mô nhỏ nhưng có sức mạnh của một gã "khổng lồ" và bí quyết của những công ty này được tác giả gọi là "mojo" – một khái niệm đầy huyền bí về sức mạnh kỳ diệu của những công ty nhỏ này.

Tháng 9 năm 2009, tôi có dịp được mời dự Hội thảo thường niên của tạp chí Inc., mang tên INC500/5000, chuyên về kỹ năng phát triển các doanh nghiệp vừa và nhỏ của Mỹ. Tại hội thảo này, tôi có may mắn gặp lại Bo Burlingham sau dịp ông sang Việt Nam vào năm 2008, gặp Paul Spiegelman – Chủ tịch & CEO hãng Beryl, gặp Norm Brodsky – tác giả cuốn The Knack mà chúng tôi sẽ xuất bản trong thời gian tới, người sáng lập bốn công ty trong đó có hai công ty từng được đưa vào danh sách các công ty nhỏ phát triển nhanh nhất nước Mỹ, gặp Keith R. McFarland – tác giả cuốn Breakthrought Company (Những công ty đột phá) giúp tôi càng hiểu thêm về Mojo, về những doanh nghiệp nhỏ của Mỹ, về Những người khổng lồ bé nhỏ… Tôi nghĩ rằng, thay vì việc học hỏi và làm theo các tập đoàn lớn của Mỹ và thế giới, các doanh nghiệp nhỏ và vừa của Việt Nam có lẽ chỉ nên học tập cách thức phát triển những doanh nghiệp nhỏ và vừa của Mỹ, đặc biệt là học hỏi mô hình Small Giants hiện đang được Bo Burlingham và Paul Spiegelman phát triển ở Mỹ vì hình thức này có thể phù hợp hơn với đại đa số các doanh nghiệp nhỏ của Việt Nam, chỉ có khoảng dưới 50-100 nhân viên…

Xuất bản lần đầu tại Việt Nam vào tháng 6 năm 2006, cuốn sách Những người khổng lồ bé nhỏ đã được đông đảo độc giả nồng nhiệt đón nhận. Cá nhân tôi tin rằng các mô hình và cách thức vận hành các doanh nghiệp được đề cập trong cuốn sách thực sự là cẩm nang cần thiết cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa của Việt Nam trong cuộc chiến đương đầu với những người khổng lồ của thế giới.

Xin trân trọng giới thiệu với các bạn!

Tháng 12 năm 2009

NGUYỄN CẢNH BÌNH

GIỚI THIỆU

Cuốn sách này có thể được xem như một báo cáo thực tế về loại hình kinh doanh đang trỗi dậy ở Mỹ. Từng bước một, loại hình mới này gồm những công ty ưu việt đã và đang hình thành. Các công ty này không giống bất kỳ loại nào trong số ba loại thông thường hiện nay: công ty lớn, công ty đang phát triển, công ty nhỏ. Trong những công ty này, một số có thể rất nhỏ, nhưng lại có những công ty tương đối lớn. Mặc dù hầu hết các công ty đang trên đà tăng trưởng, thường là theo những xu hướng mới, song một số lại chọn cách không tăng trưởng, một số ít khác chủ động chọn cách tự thu hẹp quy mô hoạt động.

Tuy nhiên, nếu bỏ qua quy mô và tỷ lệ tăng trưởng, các công ty được đề cập trong cuốn sách này cũng có những nét chung nhất định. Trước tiên, các công ty này đều quyết tâm vươn lên vị trí dẫn đầu trong lĩnh vực mình kinh doanh. Hầu hết họ đều được các tổ chức trong ngành lẫn ngoài ngành ghi nhận là có sự vượt trội. Không phải ngẫu nhiên mà tất cả họ đều có được cơ hội tăng vốn điều lệ, tăng trưởng nhanh, sáp nhập và mua lại, mở rộng địa bàn hoạt động hoặc họ cũng có thể chọn đi theo lối mòn của những công ty đã thành đạt khác. Tuy nhiên, họ đã chọn phương thức không chú trọng vào việc tăng thu nhập hay mở rộng thị phần, thay vào đó, họ chọn theo đuổi những mục đích riêng mà họ cho là quan trọng hơn cả việc mở rộng và tăng trưởng. Để kết hợp được các yếu tố trên, các công ty đã phải duy trì sở hữu tư nhân, với đa số vốn cổ phần nằm trong tay một cá nhân hoặc một nhóm cá nhân có cùng chung chí hướng, hay trong một số trường hợp khác, số vốn đó thuộc về các nhân viên.

Đó có thể là lý do vì sao trước đây các công ty kiểu này không được công nhận là một hiện tượng trong kinh doanh với tư cách cá nhân. Chúng ta có xu hướng không quan tâm mấy đến các công ty tư nhân, nhất là những công ty vừa nhỏ lại vừa không muốn bán ra cổ phần. Nghe có vẻ khó tin nhưng chính các công ty cổ phần

công chúng, vốn chỉ là một phần nhỏ trong giới kinh doanh, đã giúp chúng ta hình thành quan điểm về kinh doanh, nói đúng hơn, đó là toàn bộ những gì chúng ta hiểu về kinh doanh.

Một nguyên tắc trong kinh doanh là dần dần chúng ta phải chấp nhận nhiều ý kiến Khác nhau mà trên thực tế chúng chỉ được áp dụng cho những công ty lớn. Chẳng hạn, theo kinh nghiệm kinh doanh thông thường, bất kỳ một doanh nghiệp nào cũng chỉ có một trong hai khả năng: hoặc phát triển, hoặc phá sản. Điều này hoàn toàn đúng đối với hầu hết các công ty đại chúng. Khi đầu tư vào những công ty này, người ta luôn yêu cầu và kỳ vọng công ty sẽ không ngừng tăng sản lượng hàng hóa tiêu thụ, lợi nhuận, phát triển thị phần và tăng doanh thu. Ngược lại, nếu hoạt động sa sút hay đình trệ thì công ty sẽ phải đóng cửa. Tuy nhiên, vẫn còn hàng nghìn công ty tư nhân tăng trưởng hầu như không đáng kể, nếu không muốn nói là không tăng trưởng, nhưng vẫn vận hành khá tốt.

Jack Welch, cựu Tổng Giám đốc điều hành General Electric có một câu nói nổi tiếng là: "Tôi không muốn sở hữu bất kỳ một doanh nghiệp nào trừ phi đó là doanh nghiệp chiếm thị phần nhất nhì trong lĩnh vực nó kinh doanh". Nhiều người đã đặt ra câu hỏi rằng liệu General Electric dưới thời của Welch có thực sự làm được như ông nói không. Tất nhiên, những công ty con của General Electric không làm được như vậy. Tuy nhiên, danh tiếng của Welch và giá trị cổ phiếu của General Electric dưới thời ông đã làm cho câu nói ấy trở thành một câu thần chú trong kinh doanh, mặc dù rất khó có thể hiểu được nó có ý nghĩa đến mức nào đối với phần lớn các công ty không phải là lớn cũng không phải là công ty đại chúng.

Thế còn về khái niệm "tăng thứ hạng" thì sao? Mặc dù người ta sử dụng cụm từ này theo nhiều cách khác nhau và trong những ngữ cảnh khác nhau, nhưng cụm từ này luôn có mối liên hệ với việc tăng trưởng doanh thu đáng kể (lượng hàng hóa bán ra) và cả yếu tố về mặt quản lý. Điều đó có nghĩa là chúng ta bước lên một thứ hạng mới khi mà chúng ta có thể đáp ứng được những yêu cầu đặt ra trong việc điều hành một công ty lớn hơn rất nhiều. Bởi vì thứ hạng cao hơn cũng có nghĩa là tốt hơn. Đối với các công ty đại chúng, điều này có thể đúng cũng có thể không, nhưng đối với phần lớn các công ty tư nhân thì rõ ràng nó không thích hợp.

Tuy nhiên, điều gây tranh cãi ở đây chính là vai trò của các cổ đông. Đối với các công ty cổ phần, điều này rất rõ ràng, bởi vì những công ty này có nghĩa vụ phải nỗ lực tạo ra lợi nhuận tài chính cao nhất có thể cho cổ đông, cả về mặt pháp lý lẫn đạo đức.

Đây chính là cam kết. Nếu chúng ta sử dụng tiền của ai đó thì bù lại, ta phải cho họ thứ mà họ muốn, và đối với những người mua cổ phiếu thì thứ mà họ mong đợi là một khoản lời khá khẩm cho sự đầu tư của mình. Mối quan hệ này có vẻ rất rõ ràng, logic, do đó, chúng ta thường nghĩ rằng mọi doanh nghiệp phải hoạt động giống nhau. Tuy nhiên, giả thuyết này đã bỏ sót một sự thật vốn cũng rõ ràng không kém. Đó là điều gì quyết định lợi ích của các cổ đông và những ai sẽ là cổ đông. Những cổ đông làm chủ các doanh nghiệp được nói đến trong cuốn sách này còn có những mối quan tâm khác, những hướng ưu tiên phi tài chính khác bên cạnh mục đích tài chính cá nhân. Không phải vì họ không muốn kiếm được nhiều lợi nhuận từ các khoản đầu tư của mình mà vì đó không phải là mục đích duy nhất, ưu tiên hàng đầu của họ. Những người này còn quan tâm đến việc làm tốt trong lĩnh vực của mình, tạo ra một môi trường làm việc tuyệt vời, cung cấp dịch vụ tốt cho khách hàng, duy trì mối quan hệ khăng khít với nhà cung cấp, đóng góp tích cực cho cộng đồng họ đang sống và làm việc, và tìm ra lối sống thật tốt cho mình. Hơn nữa, họ đã học được một điều, để thành công trong tất cả các lĩnh vực trên, họ phải đứng ở vị trí người làm chủ và điều hành công ty. Đối với một vài trường hợp, họ phải đặt ra những giới hạn cho quy mô và tốc độ phát triển của chính mình. Sự giàu có mà họ có được, dẫu có lớn đi chăng nữa, cũng chỉ là một phần của sự thành đạt trong những lĩnh vực khác này.

Tôi gọi họ là những gã khổng lồ bé nhỏ.

Vậy những công ty này đã được công nhận như thế nào? Và bằng cách nào họ đã thành công? Tất nhiên, câu trả lời còn phụ thuộc một phần vào tiêu chuẩn mà các bạn thường dùng để đánh giá sự thành công. Khi Jim Collins cùng các cộng sự thành lập công ty, họ đã tính đến cả tiêu chí Tốt và hơn thế nữa, họ đã có những tiêu chuẩn rất khách quan và chính xác nhờ vào việc hạn chế những yêu cầu đối với các công ty công khai. Collins tìm kiếm các công ty đã trải qua giai đoạn chuyển giao – giai đoạn cho phép họ phân phối những khoản lợi nhuận lớn về tài chính cho các cổ đông sau khi phát sinh lợi nhuận trong nhiều năm hoạt động. Tất cả những thông tin mà ông cần để đánh giá cũng như để so sánh các công ty với nhau là liệu họ có được xã hội công nhận hay không.

Khi Collins và Jerry Porras tiến hành nghiên cứu cho cuốn sách Build to last (Xây dựng để trường tồn), họ đã sử dụng một phương pháp có vẻ không khách quan cho lắm nhưng lại rất đáng tin cậy, đó là chọn ra những công ty mà họ định so sánh. Họ tiến hành thăm dò ý kiến của các giám đốc điều hành thuộc 500 công ty

trong lĩnh vực công nghiệp, 500 công ty dịch vụ, 500 công ty tư nhân và 100 công ty cổ phần. Các giám đốc điều hành những công ty này cũng được yêu cầu đề cử 5 công ty mà theo họ là "có triển vọng". Không có gì đáng ngạc nhiên khi tất cả 18 công ty được chọn ra đều là những công ty đại chúng, có quy mô lớn và tiếng tăm mà trong nhiều thập kỷ qua các phương tiện truyền thông thương mại đã tìm hiểu và tốn không ít giấy mực.

Cũng phải nói thêm rằng tôi không có ý định lấy ví dụ từ sách này hay sách kia. Các công ty này đều là những công ty có tầm cỡ, với tầm nhìn xa và những bài học lớn về giá trị con người dưới bất kỳ hình thức kinh doanh nào, đại chúng hay cá nhân đều như nhau. Tuy nhiên, phương pháp nghiên cứu của Collins và các cộng sự nhấn mạnh vào những thách thức mà bất kỳ ai cũng phải đối mặt khi lựa chọn loại hình công ty tư nhân quy mô hẹp.

Ngay từ khi mới bắt đầu, không có một thước đo về tài chính nào là đáng tin cậy. Một trong những lợi ích của các công ty tư nhân là bạn sẽ không phải chia sẻ khoản tiền của mình với những người không liên quan, ngoại trừ nhân viên thuế, chủ ngân hàng và các đối tác đầu tư. Rất nhiều chủ sở hữu các công ty tư nhân muốn giữ kín những khoản tài chính tín dụng của họ. Chỉ một phần nhỏ được kê khai, thậm chí rất ít công ty công khai những khoản tài chính này. Hơn nữa, các công ty tư nhân hoạt động theo mô hình tổng công ty nhiều hơn là theo hình thức công ty đại chúng và cũng linh động hơn trong trong việc quyết định xem họ sẽ làm gì với khoản tiền của mình. Điều này cũng phụ thuộc vào loại hình cụ thể mà họ chọn và như vậy họ còn nhận được nhiều sự ưu đãi khác nhau về thuế. Nếu bạn nộp thuế ở mức độ của một tổng công ty ví dụ như tổng công ty C nào đó, chắc chắn bạn sẽ phải có kế hoạch chi tiêu khác với cách chi tiêu của một đối tác là công ty S khi công ty này chỉ phải trả thuế ở mức đơn lẻ. Ngay cả khi bạn có đầy đủ thông tin chăng nữa thì việc chỉ dựa vào những dữ liệu tài chính để so sánh công ty tư nhân này với công ty tư nhân kia cũng rất khó, nếu không muốn nói là không thể.

Ngoài vấn đề về các con số, chúng ta còn có những vấn đề về cách nhìn nhận. Vấn đề lớn nhất của các công ty tư nhân là chưa có cái nhìn khái quát. Thậm chí rất ít ai biết được cuộc cạnh tranh để giành sự chú ý của mọi người ngoài một lượng khách hàng tương đối ít thường xuyên giữ liên lạc với họ. Một công ty tư nhân sẽ được chú ý hơn nếu họ giành được một giải thưởng, đạt được một dấu ấn đáng chú ý, đưa ra một cải tiến quan trọng hoặc đầu tư vào quảng cáo. Nhưng rất ít công ty đạt được thành công như các tập đoàn 3M, Mc Donald's, American Express, Wal-Mart, Walt Disney

hoặc bất kỳ một công ty đại chúng nào mà tên tuổi của nó đã đi vào từng gia đình. Khi các công ty tư nhân nhận được sự chú ý của người tiêu dùng thì cái thu hút được sự chú ý này luôn là các sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty đó, chứ không phải là bản thân các công việc kinh doanh. Do vậy, việc tiến hành bầu chọn ra một công ty thành đạt nhất là việc làm không hiệu quả. Những người chỉ đơn thuần quan sát từ bên ngoài không thể đủ thông tin để đánh giá.

Vậy điều gì đã khiến tôi viết về những công ty này? Trong việc lựa chọn, tôi không làm theo cách của Collin và các cộng sự của ông khi họ lựa chọn mô hình kinh doanh để viết sách. Tôi có cách lựa chọn riêng, bắt đầu chỉ với một khái niệm và một mớ các câu hỏi. Tôi biết mình đang tìm kiếm những công ty tư nhân khác biệt, sẵn sàng không chạy theo lợi nhuận để đạt được thành công. Sự khác biệt tôi muốn nói đến là các công ty có một tầm nhìn độc đáo, một phương thức hoạt động khác hẳn so với các công ty khác cùng lĩnh vực. Tôi cũng đã từng quản lý những công ty như vậy trong hai mươi năm làm việc của mình. Khi tôi là biên tập viên trị sự cho một tạp chí tôi đã nghi ngờ rằng liệu tôi có đủ chăm chỉ không và liệu tôi có thể tìm được một công ty nào khác giống như thế không. Tôi không có ý kiến gì về việc có bao nhiêu công ty như thế và những công ty đó đã khó khăn như thế nào để được công nhận, trụ sở của chúng ở đâu, thậm chí là chúng có những đặc điểm gì chung và đặc điểm gì khác biệt. Tôi có trực quan và lòng quyết tâm của bản thân như một phép phân tích hoàn toàn có lý trí. Tôi cũng hy vọng những người mà tôi trò chuyện sẽ giúp tôi xác định rõ tôi đang tìm kiếm cái gì.

Tôi đã bắt đầu bằng việc mở rộng mạng lưới hoạt động của mình tới mức có thể. Tôi đề nghị bất cứ ai mà tôi biết nhận xét về công ty của tôi. Tôi tìm kiếm trên Internet. Tôi tìm kiếm trên những tờ báo và tạp chí, lục lọi dữ liệu về những doanh nghiệp có uy tín. Khi danh sách những ứng cử viên tiềm năng đã tăng lên, tôi tiến hành bước sàng lọc ban đầu để tìm ra những công ty nào phù hợp với những tiêu chí mà tôi đặt ra. Sau đó, tôi tiến hành nghiên cứu để thu hẹp danh sách này lại và tập trung vào vấn đề là yếu tố nào làm cho những công ty này trở nên khác biệt.

Những quyết định của tôi không thể tránh khỏi có yếu tố chủ quan, nên để hạn chế tối đa tính chủ quan của mình, tôi đã bổ sung những tiêu chí sau:

Kế đến là vấn đề về quy mô. “Lớn” hay “nhỏ” dĩ nhiên chỉ là những thuật ngữ mang nặng tính chủ quan và tương đối. Đối với quy mô

kinh tế hộ gia đình với doanh thu hàng năm đạt mức 200.000 đô-la hay một công ty chỉ có 6 nhân viên với doanh thu hàng năm đạt mức 2 triệu đô-la là rất cao. Thông thường, các phương tiện truyền thông đại chúng có xu hướng đánh giá doanh nghiệp có doanh thu hàng năm dưới 300 triệu đô-la là doanh nghiệp nhỏ. (Tôi nhớ có một bài báo đăng trên tuần báo Business Week đã nói tới một công ty đạt mức doanh thu hàng năm là 104 triệu đô-la và gọi đây là một công ty nhỏ). Vì vậy, tôi cần phải quyết định tiêu chí đánh giá về quy mô. Khi tiến hành, tôi nhận ra rằng do mục đích của mình, tiêu chí đánh giá không phải là doanh thu hàng năm mà là số lượng nhân viên trong công ty. Công ty mà tôi đang tìm kiếm vận hành trên cái mà bạn gọi là quy mô nhân lực. Quy mô doanh nghiệp tạo khả năng cho nhân viên làm quen với tất cả mọi người trong công ty, tạo điều kiện cho các giám đốc điều hành gặp gỡ nhân viên, còn nhân viên cảm thấy thân thiết hơn với công ty. Rõ ràng là quy mô doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng trong phương hướng kinh doanh của họ.

Tiêu chí đánh giá dựa trên quy mô rõ ràng đã loại bỏ một số công ty tư nhân ra khỏi danh sách các công ty hàng đầu thường niên của tạp chí Forbes. Tất cả các công ty này đều có doanh thu hàng năm trên một tỷ đô-la. Tuy nhiên, tôi không biết chắc về số nhân viên tối đa một công ty có thể có và điều đó có được coi là quy mô nhân lực hay không. Tôi cũng cần phải cân nhắc liệu một số công ty có đủ lớn để được tính vào tiêu chí này không. Cuối cùng tôi đã quyết định tính đến một vài công ty hàng đầu và xem họ có thể dạy chúng ta điều gì.

Ngoài những công ty quá lớn hay quá nhỏ, tiêu chí của tôi còn xác lập những dạng doanh nghiệp khác. Ví dụ những doanh nghiệp này có phương thức kinh doanh hiệu quả, mục tiêu cơ bản của họ là tạo cho khách hàng một không khí thoải mái thường không hề có trong kinh doanh. Những công ty này không thể phát triển vượt quá một quy mô nhất định nếu chỉ để tồn tại. Điều này không có nhiều chọn lựa. Tôi cũng đến một số công ty độc quyền họ có cái nhìn của một người khác và những ông chủ đang lựa chọn cách thức khác để phát triển. Doanh nghiệp nhỏ kinh doanh mặt hàng thời trang đắt tiền nhắm vào thị trường cao cấp dành cho khách hàng khó tính, cầu kỳ không hề bị suy giảm. Đối với những doanh nghiệp này, hoạt động ở quy mô nhỏ đóng vai trò trọng tâm trong chiến lược kinh doanh. Họ có phương thức quản lý bằng thời gian nhưng đó không phải là điều tôi tìm kiếm. Tôi cần công ty vượt trên sự khôn ngoan thông thường và đi trên con đường riêng của mình. Cuối cùng tôi loại bỏ công ty kiểu gia đình truyền thống. Đây là những doanh nghiệp nhỏ hoạt động với mục

đích tạo ra công ăn việc làm cho các thành viên trong gia đình. Mặc dù đây là hình thức kinh doanh tuyệt vời nhưng không hề độc đáo như tôi mong đợi.

Tuy tồn tại những hạn chế này nhưng tôi sớm nhận ra có rất nhiều công ty khác cũng đáp ứng được tiêu chí của tôi, nhiều hơn những gì mà tôi có thể đề cập trong khuôn khổ một cuốn sách. Càng nghiên cứu tôi càng nhận ra chúng ngự trị ở mọi vùng và hiện hữu ở mọi ngành (những doanh nghiệp ở một số ngành buộc phải đạt đến một quy mô phát triển nhất định để nâng cao tính cạnh tranh). Đó là những đại lý bán lẻ, nhà buôn nhỏ, nhà sản xuất, các công ty dịch vụ, công ty chuyên cung cấp dịch vụ và doanh nghiệp kinh doanh hàng thủ công. Một số công ty đã bước đầu thành công, thường là vì họ có sản phẩm tiêu thụ nổi tiếng. Những công ty hợp tác hay cạnh tranh với các công ty khác hầu hết đều trở nên nổi tiếng.

Khi tiến hành lựa chọn trong số các công ty sẵn có, tôi chọn những công ty mà tôi nghĩ sẽ cung cấp cho mình tri thức sâu rộng nhất về vấn đề muốn viết. Một mặt, tôi đang tìm kiếm sự đa dạng về quy mô, thời gian hoạt động, vị trí và loại hình doanh nghiệp; mặt khác, tôi cũng tìm kiếm những công ty được lãnh đạo bởi người biết tạo lập sự tự do. Họ có được tự do vì họ quyết định giữ vững tính cá nhân trong kinh doanh và điều hành công ty trong phạm vi nhỏ cũng như hạn chế tăng trưởng. Đây mới là thành công thật sự. Khi công ty của bạn đạt tốc độ tăng trưởng tối đa hoặc huy động được nguồn vốn lớn từ bên ngoài hay khi bạn tiến hành cổ phần hóa, bạn có rất ít tự do. Trên cương vị đứng đầu công ty đại chúng và công ty liên doanh, bạn phải chịu trách nhiệm trước các cổ đông và luôn hướng tới lợi ích của họ. Với cương vị lãnh đạo một công ty có tốc độ tăng trưởng nhanh, bạn là một nô lệ của kinh doanh vì đòi hỏi trong kinh doanh là vô tận. Vì khi đó, bạn liên tục phải thuê nhân công, bán sản phẩm, đào tạo, đàm phán, điều hành, nịnh nọt, xoa dịu, cảnh báo, kêu gọi, thuyết phục...

Trong khi kinh nghiệm có thể làm bạn hưng phấn, bạn có rất ít thời gian dành cho những mối quan tâm khác, lại càng không dành thời gian để nghĩ về điều mà bạn thật sự muốn làm cho công việc và cuộc sống của chính bạn. Những ai lựa chọn cách kinh doanh của riêng mình, quản lý công ty trong quy mô hẹp và đặt các mục tiêu khác trên cả phát triển doanh nghiệp sẽ nhận lại được hai điều: quyền điều hành và thời gian. Sự kết hợp giữa tự do và bình đẳng hay chính xác hơn, cơ hội cho tự do. Tôi muốn tìm kiếm những người sử dụng nó sáng tạo nhất.

Cuối cùng, tôi đã chọn ra mười bốn doanh nghiệp tiêu biểu nhất. Nhỏ nhất là Selima Inc, một công ty thiết kế và tạo mẫu thời trang chỉ có hai nhân viên bên bờ biển Miami. Công ty này đã hoạt động được gần 60 năm. Lớn nhất là Tập đoàn O.C.Tanner Co., một công ty ở thành phố Salt Lake đã có 79 năm tuổi với khoảng 200 nhân công và doanh thu hàng năm đạt mức 350 triệu đô-la. Công ty này giúp khách hàng xây dựng chương trình ghi nhận thành tích cá nhân xuất sắc và đặt ra cơ cấu giải thưởng cho chương trình này. Đồng thời, công ty còn sản xuất các huy chương vàng, bạc, đồng cho Thế vận hội mùa đông 2002. Mười bốn doanh nghiệp khác là:

• Công ty bia Anchor, thành phố San Francisco, tiền thân là nhà máy bia Mỹ.

• Tập đoàn CitiStorage Inc., Brooklin, bang New York, doanh nghiệp kinh doanh đĩa hát tư nhân đầu tiên ở Mỹ.

• Tập đoàn Clif Bar, ở Berkeley, bang Canifornia, nhà sản xuất thanh tăng lực có nguồn gốc từ năng lượng tự nhiên và hữu cơ, và thực phẩm giàu dinh dưỡng hàng đầu.

• ECCO, Boise, bang Idaho, nhà sản xuất hàng đầu về còi báo động và đèn báo hiệu vàng hổ phách cho các phương tiện lưu thông.

• Hammerhead Production, thành phố Studio, bang Canifornia, nhà cung cấp kỹ xảo vi tính cho ngành công nghiệp phim ảnh.

• Tập đoàn O.C Tanner Co., thành phố Salt Lake, bang Utah, cung cấp dịch vụ giải thưởng ghi nhận nhân công xuất sắc.

• Reell Precision Manufacturing, thành phố St. Paul, bang Minnesota, chuyên thiết kế và sản xuất sản phẩm điều khiển chuyển động, ví dụ bản lề của vỏ laptop.

• Rhythm&Hues Studios, thành phố Los Angeles, hoạt hình nhân vật vi tính và hiệu ứng thị giác, đã giành giải thưởng của Viện Hàn Lâm cho tác phẩm Babe.

• Hãng sản xuất băng đĩa nổi tiếng Rightnous Babe Records, Buffalo, bang New York do ca sĩ kiêm nhạc sĩ Ani DiFranco sáng lập.

• Tập đoàn Selima, Miami Beach bang Flodia, chuyên thiết kế và tạo mẫu cho khách hàng chuyên biệt.

• Tập đoàn Goltz, Chicago, bang Illinois, bao gồm Artist's Frame Service, có lẽ là doanh nghiệp tư nhân nổi tiếng nhất.

• Tập đoàn Union Square Hospitality, thành phố New York, bang New York, công ty kinh doanh nhà hàng của ông chủ danh tiếng Danny Meyer.

• Tập đoàn xây dựng W.L Bulter, thành phố Redwoo, bang California, chuyên thầu các dự án kinh tế lớn.

• Zingerman's Community of Businesses, Ann Arbor, bang Michigan, bao gồm Zingerman's Delientessen nổi tiếng thế giới và bẩy công ty thực phẩm khác.

Công ty non trẻ nhất là Hammerhead Productions, thành lập năm 1994, công ty lâu đời nhất là O.C Tunner, thành lập năm 1927. Tất cả những công ty này đều có thời gian dài hoạt động nên đều có kinh nghiệm với sự biến động của nền kinh tế. Họ luôn tạo ra lợi nhuận, thậm chí một số công ty tạo ra siêu lợi nhuận. Chỉ có Rhythm& Hues là một ngoại lệ. Họ kinh doanh không hiệu quả một phần là do họ quá cẩn trọng khi quyết định cách thức chi tiêu. Tôi xin lưu ý rằng có một vài ứng viên nặng ký từ chối tham gia vào danh sách các doanh nghiệp tiêu biểu nhất vì những ông chủ doanh nghiệp không hề muốn công khai công việc làm ăn của họ.

Xét về phía lãnh đạo 14 công ty, họ rất khác nhau về cả trình độ, nhân cách lẫn tính cách. Họ đi theo những con đường khác nhau nhưng đều hướng chung một mục đích. Jay Goltz của Tập đoàn Goltz dường như sinh ra để làm kinh doanh và ông đã được tạp chí Forbes mệnh danh là thiên tài kinh doanh khi mới 20 tuổi. Khi trưởng thành, ông dành hầu hết thời gian để kinh doanh, mải mê chạy theo lợi nhuận đến tận khi ông quyết định chấm dứt cách sống này. Nữ ca sĩ kiêm nhạc sĩ Ani DiFranco bị hàng trăm hãng sản xuất băng đĩa săn đón vì họ sớm phát hiện thấy tố chất của một ngôi sao nhưng cô đã từ bỏ và thành lập Rightnous Base vì không muốn tham gia vào bất kỳ tập đoàn khổng lồ nào. Jim Thompson trước kia là nhân viên kế toán ở Boise Casade đã mua ECCO vì đây là một doanh nghiệp nhỏ nhưng đầy tiềm năng. Sau hai lần bị cơn suy tim hành hạ, ông buộc phải từ bỏ doanh nghiệp này. Bill Butler khi đang sống ở Canifornia đã bắt đầu thành lập Công ty W.L Butler của mình. Công ty đã đi vào hoạt động được 18 năm trước khi người ta biết đến sự tồn tại của nó. Dan Chuba và ba cộng sự của ông, tất cả đều khởi nghiệp từ những công ty kỹ xảo lớn nhưng họ đã xây dựng nên Hammerhead Productions với

quy mô nhỏ để họ có thời gian theo đuổi những việc khác. John Hughes cùng các cộng sự, Robert Abel và Associates đã sáng lập ra một trong những công ty hoạt hình đầu tiên của Hollywood, Công ty Rhythm&Hues với mục đích tạo ra "một môi trường ở đó mọi người đều hăng say làm việc và được đối xử công bằng, trung thực và tôn trọng". Semila Stavola một người Iraq gốc Do Thái, lớn lên ở Baghdad, sau Chiến tranh thế giới thứ hai, cùng chồng di cư đến New York, bắt đầu thiết kế quần áo để giúp đỡ gia đình. Cô được các nhà đầu tư cũng như những ông chủ của ngành thời trang phát hiện và coi cô như một Christian Dior hay một Coco Chanel thứ hai. Norm Brodsky của CitiStorage đã theo dõi doanh thu hàng năm của công ty đầu tiên ông sáng lập, bắt từ con số không lên tới 120 triệu đô-la chỉ trong tám năm, nhưng chỉ sau tám tháng số tiền đó hầu như không còn gì. Khi doanh thu trượt dốc, ông buộc phải đặt ra câu hỏi làm thế nào và tại sao lúc đầu ông say mê lợi nhuận đến thế. Dale Merrick, Bob Wahlstedt và Lee Johnson, tất cả những người rời bỏ Tập đoàn 3M để phát triển công ty Reell Precision Manuafacturing với mục đích xây dựng một doanh nghiệp thúc đẩy sự hài hòa giữa cuộc sống gia đình và công việc, tạo nên một công ty dân chủ nhất trên thế giới. Dù khác nhau về hoàn cảnh xuất thân, những ông chủ và những người sáng lập những công ty trên đều có nhiều nét tương đồng. Đó là sự sáng suốt và tự tin khi quyết định đặt những mục tiêu khác lên trên doanh thu hay lợi nhuận. "Tôi kiếm được nhiều tiền bằng cách chọn nói Không chứ không phải nói Có". Ông chủ nhà hàng Danny Meyer của Tập đoàn Union Square Hospitality đã nói như vậy và có thể vẫn đang nói như vậy với những người khác. "Tôi đánh giá nó bằng số tiền tôi kiếm được mà không phải giảm chất lượng của sản phẩm."

Như đã nói ở trên, triển khai dự án này và hy vọng rằng những người được phỏng vấn sẽ giúp tìm ra mô hình công ty mà tôi đang tìm kiếm khác với phần lớn các công ty hiện nay. Cuối cùng, tôi đã tìm ra nó. Một điều rõ ràng là các công ty của họ có những điểm đặc biệt mà nhiều công ty khác không có và chính họ cũng biết điều này. Vì vậy, nhiều người đã liên hệ với họ. Ông Norm Brodsky của CitiStorage đã kể cho tôi nghe về chuyến viếng thăm của ông Richard Reese, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành của Iron Mountain. Đây là công ty sản xuất thiết bị lưu trữ lớn nhất trong nước với doanh thu hàng năm lên tới hơn hai tỷ đô-la. Ông Reese đã nghe và rất tán thành bài phát biểu của ông Brodsky tại một hội thảo công nghiệp. Ông Brodsky đã có lời mời ông này đến thăm công ty của mình và ông Reese đã rất vui vẻ nhận lời.

Theo hẹn, ông Reese đã đến CitiStorage ở Broklyn bên bờ sông

Đông. Suốt hơn giờ đồng hồ, ông Brodsky đã đưa ông Reese đi thăm quan cơ sở sản xuất và giới thiệu với các nhân viên trong công ty. Rất tình cờ cũng ngày hôm đó, vợ ông Brodsky – bà Elaine – đang hướng dẫn các nhân viên về dịch vụ khách hàng. Bà hiện là Phó phòng nhân sự và có vị trí quan trọng trong công ty. Ông Brodsky ngỏ ý mời ông Reese tham dự ít phút đầu của buổi học. Các nhân viên đang thực hành các tình huống dịch vụ khách hàng khác nhau và ông Reese ngồi xem rất chăm chú mãi đến khi ông Brodsky gợi ý là họ nên đi tiếp.

Cuối ngày khi chuẩn bị ra về, ông Reese đã nói: "Ông có một công ty thật tuyệt vời. Đó thực sự là những gì chúng tôi ao ước."

- Ý ông là sao? ông Brodsky hỏi.

- Ý tôi muốn nói là cách ông điều hành công ty, ông Reese đáp. Thật tuyệt vời. Đi thăm quan và trò chuyện với các nhân viên ở đây làm cho tôi có cảm giác muốn áp dụng cách quản lý này vào công ty của mình, nhưng tôi biết chúng tôi sẽ không bao giờ làm được điều đó.

- Tôi không hiểu. Tại sao lại không được?

- Đối với những công ty lớn thì điều này rất khó. Có thể ông cũng có cảm thấy như vậy sau khi thăm công ty của tôi. Nhưng tôi cũng không chắc về điều này.

Ông Brodsky xem đây là một lời khen mà ông Reese muốn dành cho nhân viên của mình.

Cảm giác của tôi về những công ty tôi phỏng vấn cũng giống như ông Reese cảm nhận về CitiStorage. Ở họ có điểm gì đó đặc biệt rất thật và rất dễ nhận biết nhưng cũng rất khó nói chính xác. Tôi có thể cảm nhận điều đó khi thăm quan các công ty. Tôi có thể nhận thấy điều này qua nội dung các bảng tin và trên khuôn mặt các nhân viên. Tôi có thể nghe thấy qua giọng nói của họ, cảm nhận được qua cách họ cư xử với nhau, với khách hàng và với cả những người hoàn toàn xa lạ. Nhưng tôi thấy khó lòng mà chạm được vào "nó".

Tôi nhớ lại cảm giác của mình trước đây khi đến thăm các công ty mới nổi như công ty sản xuất máy tính Apple, công ty Fidelity Investments, People Express Airlines, Ben & Jerry's, Patagonia, The Body Shop và cả tạp chí Inc. Đây là những công ty có tiếng tăm. Cuộc thăm viếng đó đã hối thúc tôi, giúp tôi có cảm giác muốn hành động và xác định được phương hướng cũng như mục

đích cần đạt được. Cảm giác ấy chỉ có thể có được khi bạn nhận thấy mình có thể hoàn toàn bắt nhịp được với thị trường, với thế giới xung quanh và với mọi người. Mọi thứ dường như đều liên quan với nhau. Hầu hết những công ty mà tôi từng biết rốt cuộc đều thiếu mất điều đặc biệt đó. Và ở những công ty mà tôi đang xem xét đều cố gắng tìm cách duy trì điều này.

Nhưng điều đặc biệt ở đây là gì? Ông Danny Meyer của Tập đoàn Union Square Hospitality đã đề cập tới khái niệm "linh hồn doanh nghiệp". Ông tin rằng linh hồn hay giá trị tâm hồn làm cho doanh nghiệp trở nên tuyệt vời và đáng là nơi để làm việc. Ông nói: "Tôi không thích làm việc trong các công ty vô hồn". Ông cũng cho rằng giá trị của một công ty được nâng cao dựa trên các mối quan hệ mà công ty đó tạo dựng được trong quá trình phát triển. Linh hồn doanh nghiệp không thể có được nếu bạn không có những buổi nói chuyện hữu ích và thiết thực với các cổ đông, các nhân viên, khách hàng, cộng đồng, nhà cung cấp và những nhà đầu tư. Khi bắt tay vào kinh doanh, với tư cách là một doanh nhân, bạn sẽ nói: "Đây chính là một hướng đi mới mà tôi có thể đặt niềm tin vào đó. Và đây cũng chính là xuất phát điểm, là cách nhìn nhận của tôi". Đầu tiên, đó chỉ là một lời tự nhủ, dần dần sẽ trở thành những cuộc trò chuyện và sau sẽ thành những buổi nói chuyện thực sự. Điều này cũng giống như khi bạn đang đeo một chiếc găng tay chơi bóng chày thì cho dù bạn không muốn, bạn cũng phải dùng nó. Bắt đầu một công việc kinh doanh cũng vậy, bạn phải làm cho đến nơi đến chốn. Nếu bạn quá nóng vội, bạn sẽ không bao giờ đạt được thành công. Hãy thử tưởng tượng xem điều gì xảy ra đối với một nhà hàng mới mở? Mọi người sẽ đổ xô đến cửa hàng đó. Và nếu chất lượng không tốt thì đó sẽ thực sự là một thất bại. Vì vậy, muốn nổi tiếng bạn phải tốn rất nhiều thời gian cũng như phải kiên định với con đường mình đã chọn."

Khái niệm tâm hồn chính là lời giải thích cho một phương thức kinh doanh. Tuy nhiên theo tôi, người hiểu nhất về bản chất của khái niệm này chính là ông Gary Erickson, chủ nhà hàng Clif Bar. Ông bắt đầu nghĩ về điều này khi công ty của ông đứng trước một thời điểm mang tính quyết định. Lúc đó, ông đang trăn trở để tìm ra một mô hình kinh doanh thích hợp nhất cho nhà hàng Clif Bar của mình. Tại một cuộc triển lãm thương mại vào mùa thu năm 2000, ông gặp một vị giám đốc phân phối hàng tiêu dùng nổi tiếng. Vị giám đốc này chúc mừng ông về danh tiếng của quán Clif Bar và đồng thời cũng nói về sự thất bại của một nhà hàng đã từng là đối thủ của Clip Bar. Ông ta nói: "Họ đã đánh mất nét đặc trưng bản chất (mojo) của mình."

Lời nhận xét ấy đã ám ảnh Erickson suốt ngày hôm đó. Dù cho "mojo" là cái gì đi chăng nữa thì bất kỳ một người sáng suốt nào cũng phải biết rằng nó vô cùng quan trọng. Và đây là chính là cái mà Clif Bar cần có. Bất luận thế nào ông cũng cần phải chú ý đến điều này. Kể từ đó, "mojo" đã trở thành điều mà ông luôn tâm niệm, tôi có thể hiểu được tại sao lại như vậy. Một lần, tại một buổi hòa nhạc, tôi đã vinh dự được đọc lời giới thiệu về điệu nhảy blu huyền thoại mang tên Muddy Water (Dòng nước đục) như sau: "Tôi đã có được "mojo" riêng của mình nhưng có thể nó sẽ không hợp với bạn". Tôi cho rằng cụm từ đó rất hợp với chất lượng của một công ty mà tôi từng biết như: Clif Bar, CitiStorage, Union Square Hospitality và một số công ty khác.

Đó là một điều đặc biệt mà bạn sẽ dễ dàng đánh mất nếu bạn không chịu quan tâm đến. Trong một cuốn sách hấp dẫn mang tựa đề Raising a Bar (Vực dậy một quán bar), Erickson viết rằng "mojo" của quán Clif Bar chính là "một cái gì gần như thương hiệu, sản phẩm, và nó khác hẳn với tất cả những cái khác. Tôi cho rằng sức hút chính là chất lượng tiềm ẩn mà chúng ta cần phải nghiêm túc hướng tới". Để chắc chắn về suy nghĩ của mình, ông đã đưa cho mọi người làm trong quán Clif Bar một tình huống. Sau khi kể về mối liên hệ với những gì diễn ra tại hội chợ thương mại, ông đã đề nghị từng người chọn ra một công ty mà họ cho rằng đã từng có "mojo" nhưng đã đánh mất nó. Tiếp đó họ cần giải thích được vì sao họ nghĩ công ty đó có được sức hút và vì sao họ đánh mất. Bài tập tình huống đó đã đánh trúng tâm lý của các nhân viên và họ đã đưa ra rất nhiều câu trả lời đáng phải suy nghĩ. Họ viết về việc các công ty đang dần mất đi tính sáng tạo, mất đi mối dây liên hệ mật thiết với khách hàng cũng như việc mất đi tính trung thực và sự thỏa hiệp. Họ còn cho rằng các công ty này quá chú trọng đến mục đích thương mại và việc giảm giá thành mà xem nhẹ mối liên hệ với cộng đồng cũng như việc giữ gìn bản sắc văn hóa. Những công ty đó chỉ mong muốn mở rộng nhanh chóng.

Erickson lại đưa ra một tình huống khác và lần này ông cũng nhận được những ý kiến phản hồi rất chân thành. Cụ thể ông đề nghị nhân viên ghi ý kiến theo họ Clif Bar đã thực sự có được "mojo" hay chưa, tại sao và hiện đang được nâng cao hay đang mất dần. Sau cùng, ông thu thập tất cả các câu trả lời vào một cuốn sổ tay và đặt ở một nơi dễ thấy trong văn phòng. Nếu đọc những ý kiến đó bạn sẽ thấy rằng:

Vì vậy, gần như tôi phải quay trở lại vạch xuất phát. Ít nhất tôi đã có thể hiểu được cái gọi là "mojo". Câu hỏi được đặt ra là các công

ty đã làm như thế nào để có được "mojo"? Có lẽ đó phải là sự kết hợp của nhiều yếu tố. Tôi nghĩ rằng có một cách để xác định được "mojo" là xem xét những điểm tương đồng giữa các công ty mà tôi cho là họ đã tạo được "mojo" của riêng mình.

Một là, khác với hầu hết các doanh nhân, những người sáng lập và lãnh đạo những công ty này đã nhận thức đầy đủ các loại hình kinh doanh mà họ có thể chọn. Họ không chấp nhận bất kỳ hình mẫu sẵn có nào. Họ tự đặt ra câu hỏi rằng sự thành công thông thường của một công ty là gì và hình dung ra những khả năng kinh doanh ngoài những gì đã quen thuộc.

Hai là, các nhà lãnh đạo đã vượt qua được áp lực lớn đặt ra với những công ty thành công để đi theo con đường riêng. Những người có trách nhiệm phải giữ hoặc lấy lại sự tự chủ bằng cách đấu tranh tư tưởng, bỏ qua ngay cả những lời khuyên có ý định tốt, vạch ra cách làm riêng và xây dựng loại hình kinh doanh mà họ muốn hơn là đi theo hướng kinh doanh do những tác động từ bên ngoài.

Ba là, mỗi công ty đều có mối quan hệ mật thiết với chính quyền thành phố, thị trấn, hay địa hạt nơi mà mình kinh doanh – một mối quan hệ vượt xa khái niệm "cho - nhận" thông thường. Mỗi công ty là một phần của địa phương ấy và tất cả những công ty đó là những tập thể kiểu mẫu; mối quan hệ này là mối quan hệ hai chiều. Cộng đồng giúp tạo nên đặc trưng của công ty và ngược lại các công ty giữ vai trò quan trọng trong đời sống cộng đồng.

Bốn là, họ đã thiết lập được mối quan hệ vô cùng mật thiết với khách hàng và các nhà cung cấp dựa trên những hợp đồng cá nhân, mối quan hệ qua lại và việc cam kết giao hàng đúng quy định. Bản thân những người lãnh đạo đã đi đầu trong lĩnh vực này. Họ rất thân thiện và cam kết tuyệt đối duy trì các mối quan hệ với mọi người. Khách hàng gửi những thắc mắc của mình qua thư điện tử. Các nhà cung cấp phản hồi thông qua dịch vụ riêng của mình. Kết quả là họ tạo dựng được mối quan hệ tình cảm với cộng đồng cũng như mục đích chung giữa công ty và các nhà cung cấp với khách hàng của họ. Mối quan hệ mật thiết kiểu này thì các công ty quy mô lớn rất khó đạt được.

Năm là, các công ty này thu hút tôi bởi môi trường làm việc thân thiện. Nơi làm việc có vai trò như một xã hội thu nhỏ luôn cố gắng đáp ứng nhu cầu của nhân viên như nhu cầu sáng tạo, đời sống tình cảm, nhu cầu xã hội cũng như nhu cầu kinh tế. Ông Herb Kelleher thuộc Hãng hàng không Southest Airlines đã nhận thấy

nét văn hóa nổi bật của công ty mình được xây dựng trên nguyên tắc "quan tâm đến mọi mặt đời sống của nhân viên". Đó chính là điều mà những công ty tôi đang nói đến đã làm. Nơi làm việc thân thiện là nơi mà các nhân viên đều cảm thấy được quan tâm đến mọi mặt của đời sống, nơi họ được đối xử theo cách mà những người lãnh đạo cho rằng họ nên được hưởng. Họ phải được tôn trọng về phẩm chất, đạo đức, được đối xử công bằng và hào hiệp. Chính vì vậy mà những công ty này có thể đại diện cho những nét cơ bản của giới kinh doanh như một thể chế xã hội.

Sáu là, tôi đã bị ấn tượng bởi cơ cấu và cách thức quản lý đa dạng mà những công ty này áp dụng. Do các công ty này là công ty tư nhân được quản lý theo quy mô hẹp nên họ có quyền tự do phát triển hệ thống và cách thức quản lý của riêng mình và một vài công ty đã làm được điều đó. Tập đoàn Zingerman đã thành lập một cộng đồng doanh nghiệp bao gồm công ty đào tạo Zing Train dạy về cách kinh doanh của Zingerman. Công ty Hammerhead Productions đã đề ra một mô hình "Accordion", mở rộng bằng các dự án mới và ký hợp đồng khi dự án được hoàn thành. Reell Precision Manufacturing là một công ty gần như đạt được tính dân chủ trong kinh doanh mà tôi được biết. Một vài công ty khác đã biến công ty mình thành cơ sở đào tạo cho các nhân viên về tài chính, dịch vụ, quan hệ với lãnh đạo và mọi thứ khác có liên quan nhằm giúp công ty thành công hơn.

Cuối cùng, tôi thấy rằng tâm huyết mà người lãnh đạo có được chính là nhiệt huyết của công ty. Họ quan tâm đến một lĩnh vực nào đó có thể là âm nhạc, thực phẩm, bia, thiết bị lưu trữ, xây dựng hay thời trang. Mặc dù họ là những doanh nhân tài giỏi nhưng họ không phải là nhà quản lý chuyên nghiệp. Thực sự họ không phải là nhà quản lý chuyên nghiệp. Họ có mối liên hệ tình cảm với công ty, với nhân viên làm việc, với khách hàng và các nhà cung cấp. Chính tình cảm này khiến họ khó quản lý chuyên nghiệp.

Cuốn sách này được viết dựa trên những điều quan sát ở trên. Đầu tiên chúng ta sẽ xem xét việc lựa chọn của những người sáng lập và chủ doanh nghiệp, cách họ thực hiện lựa chọn đó và cách họ giải quyết những áp lực để đi theo con đường khác. Sau đó, chúng ta sẽ đi đến những đặc điểm chung của những công ty này trong đó bao gồm ba đặc điểm: tạo dựng mối quan hệ thân thiết với cộng đồng; khách hàng; các nhà cung cấp và nhân viên. Để đạt được điều này là rất khó nếu không muốn nói là không thể khi doanh nghiệp phát triển quá nhanh và không ngừng mở rộng quy mô. Chúng ta cũng xem xét một số cơ cấu và hoạt động của xí

nghiệp mà các công ty này thực hiện để đạt được mục đích. Chương gần cuối tập trung phân tích vấn đề sự thành công đi đôi với tính bền vững: Liệu những công ty này có thể duy trì hoạt động của mình qua hơn một thế hệ hay không? Nếu được thì bằng cách nào? Chương cuối cùng chúng ta sẽ thảo luận cách những người lãnh đạo và chủ công ty tiếp cận kinh doanh như thế nào và những khả năng kinh doanh nói chung là gì.

Bước đi đầu tiên chính là bước quan trọng nhất. Đó là điều mà Fritz Maytag, Chủ tịch Anchor Brewing, nhớ lại vào năm 1992 khi ông bất chợt nhận ra điều này, điều mà chưa ai từng nói với ông.

Chương 1
Tự do lựa chọn

Tại nhà máy bia Anchor nằm trên phố Mariposa, thành phố San Francisco, không khí dậy lên mùi thơm của bia đang lên men và tiếng ồn ào của đoàn khách du lịch đang uống bia trong một quán rượu có những ô cửa sổ bằng gỗ sồi. Nhưng Fritz Maytag lại chẳng mấy bận tâm đến xung quanh bởi lúc này ông đang đứng trong căn phòng bề bộn của mình, lật giở một cuốn sách nhỏ bìa màu ngọc lam vừa được bưu điện gửi đến. Trên khuôn mặt ông sáng lên một vẻ hân hoan. Với chiếc áo sơ mi màu xanh nhạt, áo khoác màu xanh thẫm, quần kaki, đôi giày màu nâu đã mòn, kính đẩy lên trán, trông ông giống như một người vừa tìm thấy vàng. Cuốn sách này, như ông nói, là cuốn tái bản mới nhất của các nhà văn thuộc trường phái cổ điển Lakeside – một tập truyện kể về thế hệ đầu tiên trong lịch sử nước Mỹ và cũng chính là những người châu Âu đầu tiên đến mảnh đất này. Mỗi năm cứ đến dịp Giáng sinh, nhà xuất bản R.R Donnelly lại tái bản cuốn sách này với tựa đề Dạy cách kinh doanh không cần nhiều vốn. Ông Maytag đã sưu tầm tất cả từ năm 1912 và ông nhận thấy cứ sau một năm, màu bìa sách lại thay đổi. Ông nói: "Giá mà anh mà nhìn thấy có 80 cuốn sách như thế trên giá, mỗi cuốn một màu. Lạy Chúa, tôi đến chết mất thôi!"

Mặc dù Maytag là chắt của nhà sáng lập ra công ty ứng dụng rất lớn nhưng ông lại chú ý đến những điều nhỏ nhặt trong kinh doanh cũng như trong lĩnh vực khác. Ở tuổi 65, ông đã có thể nhìn lại chặng đường 40 năm làm chủ sở hữu kiêm giám đốc điều hành một nhà máy sản xuất bia quy mô nhỏ nổi tiếng khắp đất nước và chặng đường 43 năm làm cộng sự cho một công ty sản xuất bơ danh tiếng chuyên phục vụ những người sành ăn nhưng chính công ty này đã làm ảnh hưởng tới thanh danh gia đình ông. Một điều dễ nhận thấy là ông rất hài lòng với cả hai nghề kinh

doanh trên nhưng chính ông cũng phải thừa nhận đôi lúc nhà máy bia đã trải qua những thời kỳ rất khó khăn. Đầu những năm 1990 là thời điểm có ý nghĩa quyết định sự thành công của công ty và Maytag buộc phải có sự lựa chọn. Điều mà dù sớm hay muộn tất cả các doanh nhân thành đạt đều phải đối mặt nhưng hầu hết họ đều không nhận ra cho tới khi quá muộn. Riêng Maytag đã có sự lựa chọn đúng đắn và kịp thời.

Khó khăn xuất hiện vào đầu những năm 1990 – thời kỳ hoàng kim của công ty. Maytag đã sở hữu và điều hành Anchor Brewing suốt 27 năm. Đây là công ty của dòng họ ông thành lập từ hơn một thế kỷ trước, từ ngày mà cả thành phố California đổ xô đi tìm vàng. Nhưng thời điểm mà ông nắm giữ cương vị điều hành, nó đang trên bờ vực phá sản. Ông đã cố gắng hết sức để cứu vãn và sản phẩm duy nhất của nó là bia hơi Anchor. Ông đã làm một cuộc cách mạng trong sản xuất bia và kết quả là đã thu được thành công mỹ mãn. Bia Anchor đã trở thành loại bia đầu tiên được công nhận trong nước đạt chất lượng cao, sản xuất thủ công từ những nguyên liệu tốt nhất, sử dụng kỹ thuật và cách nấu truyền thống.

Song, thành công này không hẳn đã là một may mắn. Vào giữa những năm 1970, bia hơi Anchor và sau này là bia đen Anchor, bia Liberty, bia Old Foghorn và bia Christmas đã được ưa chuộng đến mức công ty không có khả năng đáp ứng. Năm 1965, thời điểm mà ông Maytag điều hành, sản lượng bia chỉ là 600 thùng nhưng đến năm 1973 đã lên tới 12.000 thùng. Đây là sản lượng bia lớn nhất khi danh tiếng công ty bắt đầu lan rộng.

Maytag đã nhớ lại những năm sau đó, những năm mà ông gọi là thời kỳ cực kỳ khó khăn. Vì số lượng khách hàng quá lớn, ông phải bắt đầu phân phối lại sản phẩm hợp lý hơn. Ai cũng muốn mua nhiều bia hơn nữa. Điều duy nhất mà ông làm là hứa sẽ phân phối sản phẩm hợp lý nhất có thể. Nhưng điều này không làm hài lòng những nhà phân phối, những chủ nhà hàng và những người buôn bán lẻ khi không có bia để bán. Mặc dù đó là điều mà tất cả các công ty khác đều mơ ước. Nhà phân phối bia Anchor ở Nevada đã gọi điện cho Maytag cho biết ông ta đã ký hợp đồng với một chủ sòng bạc MGM Grand vừa thành lập ở Reno. Ông này là người rất chuộng bia Anchor và muốn bán loại bia này ở tất cả các quầy ba trong sòng bạc. Đây là một đơn đặt hàng rất lớn và thời hạn hợp đồng không xác định. “Thế ông đã nói gì với ông ta?”, ông Maytag hỏi.

“Ông sao vậy?”, người phân phối nói. “Tất nhiên là tôi đồng ý rồi.”

“Nhưng câu trả lời của tôi là không”, ông Maytag nói.

“Ông không thể làm thế với tôi.”

“Tôi rất lấy làm tiếc nhưng tôi đã nói với ông là chúng tôi không thể nhận thêm một bản hợp đồng nào nữa”, ông Maytag nói. “Ông muốn tôi phải làm gì? Còn những đơn đặt hàng khác thì sao?”

“Nhưng tôi sẽ không nói với ông ta mà chính ông sẽ phải tự đi và nói”, người phân phối trả lời.

Ông Maytag đã phải bay tới Reno và giải thích trực tiếp lý do mà Anchor không thể đáp ứng được đơn đặt hàng. Ông chủ sòng bạc không vui và tất nhiên ông Maytag cũng chẳng lấy gì làm hài lòng.

Thực ra cũng có một số giải pháp thay thế. Chẳng hạn, ông có thể thuê một số nhà máy sản xuất bia ở ngoại ô để tăng sản lượng. Đây cũng là cách mà nhiều mà máy bia sau này đã làm nhưng ông thậm chí không bao giờ xem xét đến khả năng này. Bởi nếu làm thế ông sẽ vi phạm mục tiêu mà khi mới bước vào kinh doanh ông đã đặt ra, đó là đặt chất lượng lên trên hết. Vì vậy, ông đã nỗ lực hết sức mình để vừa đáp ứng nhu cầu khách hàng vừa giữ vững mục tiêu bán sản phẩm có chất lượng tốt nhất.

Maytag không bao giờ quên được chuyện này và sau khi hãng Anchor Brewing chuyển trụ sở mới năm 1979, ông đã hứa sẽ không bao giờ để chuyện này xảy ra một lần nữa. Trong khoảng 20 năm sau, ông đã giữ đúng lời hứa của mình. Khi đó nhu cầu về các loại bia của hãng tiếp tục tăng và bia Anchor trở thành đồ uống được ưa chuộng nhất những năm 1980. Vào cuối thập kỷ 1980, dù muốn hay không nhưng ông Maytag đã dần nhận thấy khả năng một cuộc khủng hoảng về cầu có thể sẽ xảy ra. Để đề phòng, ông đã mua đất trong phố Marisopa để có thể xây thêm một khu xưởng, tạo nhiều không gian trong nhà máy để sản xuất bia. Sau đó, năm 1992, ông bắt đầu tính đến khả năng thực hiện giao dịch trực tiếp lần đầu tiên để tăng vốn nhằm mở rộng hoạt động.

Giao dịch trực tiếp với khách hàng có nghĩa là công ty sẽ bán cổ phiếu trực tiếp cho mọi người chứ không thông qua người ký nhận trách nhiệm thanh toán các hợp đồng. Một người trong vùng tên là Drew Field đã thực hiện một vài cuộc giao dịch và viết hẳn một cuốn sách về chủ đề này. Ông đã kịch liệt phê phán hình thức giao dịch này bởi nó rất nhộn nhạo và kết quả cuối cùng là

công ty sẽ có thêm nhiều cổ đông bên ngoài. Tuy nhiên, ông ta cũng cho rằng bằng cách giao dịch này, những người chủ doanh nghiệp có thể tiết kiệm được thời gian, tiền bạc cũng như những phiền phức.

Maytag có vẻ rất thích hình thức này và coi đây là một giải pháp tốt. Ông cho rằng nếu nhà máy làm việc hết công suất thì doanh thu có thể tăng từ 10-15%. Chỉ cần mở rộng sản xuất là có thể tránh được vấn đề mà công ty đã gặp phải vào những năm 1970. Dù sao đi chăng nữa cuối cùng công ty cũng sẽ phải mở rộng quy mô. Có vẻ như một điều tất yếu là mỗi doanh nghiệp sẽ phải hoặc phát triển đi lên hoặc phá sản. Chính vì thế nên ông nghĩ sẽ mở rộng sản xuất ngay từ bây giờ chứ không phải sau này. Để mở rộng, ông cần thêm nguồn tiền từ bên ngoài và đối với ông giao dịch trực tiếp là cách tốt nhất.

Tuy nhiên, có vài điều trong kế hoạch này điều khiến ông phải lo lắng và xem xét lại. Maytag và ba nhân viên dưới quyền đã phải mất nhiều thời gian tìm hiểu bản chất của việc cổ phần hóa. Những nhà đầu tư mới mong muốn gì? Việc đó có ảnh hưởng như thế nào tới công ty? Vì lý do gì mà chúng ta kinh doanh? Chúng ta muốn điều gì? Mục đích trong cuộc sống của chúng ta là gì? Họ đã xem xét nhiều khả năng có thể xảy ra và đưa ra phương án dự phòng trước. Họ cũng không chắc là họ có muốn mở rộng công ty hay không. Họ thích công ty quy mô như hiện nay. Họ không hề có mong muốn đưa "công ty tiến xa hơn nữa" như ông Maytag đã nói. Hơn thế nữa, nếu công ty quá lớn, họ có thể sẽ phải từ bỏ một số điều mà họ rất coi trọng.

"Tôi nhận ra một điều rằng với mục đích mở rộng sản xuất, chúng tôi đã thực hiện việc giao dịch trực tiếp mà không hề mong muốn", ông Maytag kể lại. "Đối với tôi, một công ty nhỏ, buôn bán thuận lợi và có uy tín là tất cả những gì mà tôi muốn. Giống như bất kỳ nhà hàng nào, nếu đã được ưa chuộng cũng không có nghĩa bạn sẽ phải mở thêm chi nhánh khác. Bạn có thể vẫn giữ nguyên quy mô mà công ty vẫn buôn bán thuận lợi và cũng là niềm tự hào to lớn của bạn. Với quan niệm như vậy chúng tôi đã quyết định không mở rộng. Tôi vẫn rất lo lắng về tình trạng không đủ hàng để bán nhưng tôi quyết định nếu điều đó xảy ra thì tôi sẵn sàng đối mặt. Ít nhất là dưới sự giám sát của tôi, công ty sẽ chọn cách tồn tại ở quy mô nhỏ."

Ông đã không bao giờ phải hối tiếc về quyết định của mình. Tất nhiên, quyết định này cũng giúp ngăn chặn một cuộc khủng hoảng về cầu. Đầu những năm 1990, một cuộc cách mạng mà

Anchor Brewing khởi xướng đã diễn ra trên toàn quốc. Các hãng bia khác đã tung ra một khối lượng bia rất lớn để đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Dù đôi lúc Maytag cũng lo lắng về kế sách của các đối thủ nhưng ông có vẻ khá bình tĩnh trước cuộc cạnh tranh đang ngày càng gay gắt này. Thay vì tìm cách ngăn cản, ông lại giúp đỡ các công ty thiếu kinh nghiệm nâng cao chất lượng bia của họ. Sự xuất hiện của các loại bia này trên thị trường đã giúp ông giảm bớt được gánh nặng về nhu cầu sản phẩm và tự do gây dựng công ty theo ý mình. Ông rất hài lòng bởi điều này vừa giúp ông gặt hái được thành công vừa giúp ông thực hiện được những ý tưởng của mình. Ông có thể sống cuộc sống như ông muốn. Đây chẳng phải là mục tiêu kinh doanh mà lúc đầu ông đã đặt ra đó sao?

Những công ty mà tôi đề cập trong cuốn sách này đều có một thông điệp muốn gửi tới cho những ai bắt đầu bước vào kinh doanh: muốn doanh nghiệp tồn tại thì sớm hay muộn bạn sẽ phải quyết định quy mô và tốc độ phát triển của nó. Sẽ không một ai có thể báo trước, chuẩn bị hay nói cho bạn thời điểm bạn phải quyết định. Bạn chỉ có thể hỏi ý kiến những nhà đầu tư, luật sư hay kế toán trong công ty và họ sẽ khuyên bạn phát triển, mở rộng công ty lớn mạnh trong khả năng của bạn. Công ty của bạn càng lớn mạnh thì lời khuyên của họ sẽ càng có giá trị và tất nhiên trong tương lai bạn cũng sẽ phải trao đổi với họ nhiều hơn.

Thực tế cũng sẽ cho bạn câu trả lời tương tự. Tất cả chúng ta đều mong muốn thành công và sự thành công này càng trở nên chắc chắn nhờ học hỏi những tấm gương đi trước, nhờ tinh thần thời đại cũng như khả năng của chính bản thân mình.

Nếu bạn đã nghe câu nói hoặc là phát triển hoặc phá sản, nếu tất cả mọi người đều cố gắng để vươn lên tầm cao hơn và nếu những công ty ở trên cả công ty thành công lẫn những công ty đang gặp khó khăn, đều là những công ty lớn nhất và phát triển nhanh nhất, bạn sẽ không bao giờ phải lo lắng về một điều gì khác ngoại trừ việc tiếp tục phát triển kinh doanh ngày càng lớn mạnh.

Bạn cũng không thể dựa vào bạn bè hoặc gia đình – những người mà bạn yêu thương nhất – để thấy được rằng bạn có thể hạnh phúc hơn nếu đi theo một con đường khác. Chắc chắn họ cũng không biết một sự lựa chọn nào khác. Giống như hầu hết mọi người, họ cũng cho rằng mở rộng là tốt nhất. Sau đó nếu mọi việc không như những gì họ muốn và cũng không làm cho họ hài lòng thì họ sẽ đổ lỗi cho công việc chứ không phải là sự lựa chọn của bạn. Chính vì thế, trong trường hợp gặp phải khó khăn sau này,

bạn cũng sẽ đổ lỗi cho công việc, cho những đối thủ, cho nền kinh tế, cho công nhân và cả chính phủ hoặc bất cứ điều gì nữa. Có thể bạn cũng không hoàn toàn sai.

Tuy nhiên, bạn cũng không hoàn toàn đúng. Những công ty được nói đến trong cuốn sách này đã cho thấy cần phải có một sự lựa chọn và lựa chọn con đường ít người đi nhất có thể dẫn đến thành công. Điều này có ảnh hưởng tới mọi mặt trong công việc của bạn – từ mối quan hệ với nhân viên đến việc bạn đã kiểm soát thời gian và vượt lên số phận như thế nào, việc bạn có ảnh hưởng ra sao đến những người xung quanh và tới cả sự hài lòng ngoài công việc.

Thật không may, rất nhiều người đã phải trải qua khủng hoảng mới ý thức được sự lựa chọn của mình. Một vài người không nhận ra cho tới tận khi chính bản thân họ và công ty gặp rắc rối. Còn những người khác chỉ nhận ra điều này khi họ đứng trước những sự lựa chọn khó khăn chẳng hạn như vào thời điểm công ty sắp bị đem phát mại. Chúng ta thường xem đó là việc bình thường, nhưng khi công ty đang đạt mức lợi nhuận cao nhất thì đó lại là điều đáng nói. Chỉ khi công ty bị bán đi, bạn mới nhận ra rằng những thành quả bạn vất vả gây dựng đã thuộc vào tay người khác. Vì với những doanh nhân rõ ràng nếu họ không bán thì người kế thừa họ cũng sẽ bán. Trên thực tế, họ nghĩ rằng nếu việc mua bán diễn ra đúng thời điểm thì một mặt họ vừa thu được tiền, mặt khác họ hy vọng những người chủ mới sẽ làm cho công ty phát triển hơn.

Song, có những người vẫn cố bám trụ cho tới phút cuối cùng. Khi buộc phải đưa ra một quyết định bất đắc dĩ thì đột nhiên họ lại nảy ra một ý tưởng khác. Với Fritz Maytag thì ý tưởng đó xuất hiện khi ông quyết định công khai bán cổ phiếu của công ty Anchor Brewing. Với Gary Erickson thì đó là khi mà ông chuẩn bị bán công ty Clif Bar có doanh thu 39 triệu đô-la một năm với giá 120 triệu đô-la.

Một buổi sáng tháng 4 năm 2000, việc thỏa thuận đã xong, giấy tờ đã được chuẩn bị để ký và người đại diện của bên mua đang đợi. Mặc dù Erickson được cho biết bên mua là một tập đoàn sản xuất thức ăn ở vùng Trung Tây nhưng theo những nguồn tin khác thì đó là Tập đoàn Quaker Oats và họ đã trả với giá rất cao. Lúc đó ông thực sự bất ngờ, bởi chỉ cần bán 50% cổ phiếu là ông có thể sống thoải mái cả đời. Tám năm trước đó, ông chỉ là một tay đua xe đạp đường dài, một nhà leo núi kiêm nhạc công. Ông đã bắt đầu phát triển công thức làm thanh năng lượng từ trong bếp của người mẹ

và sau đó đặt tên cho cả sản phẩm lẫn công ty của mình theo tên bố. Bây giờ ông ở đây, sắp có 60 triệu đô-la trong tay. Ông còn đòi hỏi gì hơn nữa? Nhưng khi ông đang đứng cùng cộng sự của mình, bà Lisa Thomas, trong văn phòng công ty ở Berkeley, ông cảm thấy rất đau khổ. Tay ông bắt đầu run lên và thấy khó thở. Ông đã bị sốc mạnh, ông thấy có lỗi với chính bản thân và ông đi ra ngoài.

Lúc đó, Erickson phải thừa nhận rằng ông đã không còn sự lựa chọn nào khác ngoài việc bán công ty. Hai đối thủ lớn nhất của ông là Power Bar và Balance Bar cũng đã lần lượt được bán cho Nesstle và Kraft. Ông và Giám đốc điều hành Thomas đều lo ngại khi phải đối đầu với những đại tập đoàn với nguồn tài chính kếch sù có thể dễ dàng thâu tóm họ chỉ trong một đêm. Hai người tin rằng bán Clif Bar cho một công ty khác là cách để bảo vệ nó cũng như bảo vệ các công nhân bởi họ sẽ vẫn nắm quyền điều hành. Họ vẫn tin như thế mãi đến khi cuối cuộc thương lượng, bên mua mới thông báo rằng trong vòng vài tháng nữa Clift Bar sẽ được chuyển tới vùng Trung Tây và có người điều hành mới.

Khi Erickson tản bộ quanh tòa nhà vào một buổi sáng mùa xuân, ông đã khóc. Lòng ông tràn ngập sự ăn năn về những gì mình sắp làm. Sau đó chợt một ý nghĩ vụt lóe trong đầu ông. Vụ làm ăn này vẫn chưa xong. Chưa có gì được ký kết cả. Ông vẫn có thể rút lại. Ngay lập tức ông cảm thấy nhẹ nhõm. Ông quay trở lại văn phòng và thông báo với Thomas rằng ông không bán công ty nữa. Bà cần báo lại cho bên mua, ngân hàng và luật sư.

Lúc đó, có thể bạn cho rằng đây hoặc là một sự quả cảm tuyệt vời hoặc là hành động điên rồ. Erickson không những quay lưng lại với tiền mà còn quả quyết rằng Clif Bar sẽ vẫn là một công ty tư nhân độc lập và tiếp tục hoạt động trong một thị trường với các đại tập đoàn khổng lồ luôn rình rập nó. Chủ các ngân hàng đầu tư và các nhà tư bản đều cho rằng công ty của ông sẽ sớm bị thâu tóm trong một thời gian ngắn. Người cộng sự của ông cũng đồng ý không bán công ty nhưng nguy cơ có thể mất tất cả đã khiến bà hoảng sợ. Ngay sau đó, bà xin từ chức và đòi ông Erickson phải trả tiền cho bà. (Bà sở hữu một nửa công ty nên sẽ được phép đóng cửa công ty nếu yêu cầu của bà không được chấp thuận.) Họ đã dàn xếp và ông phải trả cho bà 65 triệu đô-la trong vòng năm năm. Lúc đó, ông chỉ còn 10 nghìn đô-la trong tài khoản ở ngân hàng.

Erickson, với tư cách là giám đốc điều hành, đã suy nghĩ lại công việc kinh doanh và tìm cách xây dựng lại công ty vốn đã mất đi

một phần mười giá trị sau vụ mua bán bất thành đó. “Lúc đó tôi gần như lâm vào tình trạng khủng hoảng và bất ổn nhất”, ông ngồi trong văn phòng tại Berkeley và nhớ lại. “Tôi tự hỏi tại sao mình giữ lại công ty? Tại sao chúng tôi vẫn tiếp tục kinh doanh?. Tôi tự trả lời rằng lý do mà tôi ở đây là để chứng minh rằng mình có thể tạo dựng một công ty vững mạnh, phát triển.”

Bằng nhiều cách, ông và mọi người trong công ty đã thành công. Dù nợ nần chồng chất nhưng công ty vẫn trụ vững. Hơn thế nữa nó còn phát triển mạnh. Trong vòng năm năm, công ty đã có doanh thu gấp đôi từ 39 triệu đô la năm 1999 (doanh thu một năm thời điểm trước khi bán hụt) lên 92 triệu đô-la năm 2004. Công ty đã làm được điều này mà không cần đến bất kỳ một khoản đầu tư nào bên ngoài và cũng không hề tăng nguồn nhân lực.

Trong những hoàn cảnh như vậy, sự lựa chọn của Erickson và Maytag thật đáng khâm phục, tuy nhiên nếu bạn ở trong hoàn cảnh như họ thì chắc bạn cũng sẽ quyết định giống họ. Đơn giản là bạn phải tìm mọi cách để thành công.

Hãy xem xét trường hợp của Ari Weinzweig và Paul Saginaw, đồng sáng lập cửa hàng bán đồ ăn ngon thuộc Tập đoàn Zingerman ở Ann Arbor, Michigan. Họ mở cửa hàng vào năm 1982 với ý định cung cấp những sản phẩm dinh dưỡng thủ công tuyệt vời nhất và phục vụ những chiếc bánh sandwich ngon nhất cho khách hàng. “Chúng tôi muốn có những chiếc bánh thật to khiến các bạn phải dùng hai tay mới có thể cầm được và nước sốt của nó thì chảy xuống đầy tay các bạn” Saginaw nói. “Chúng tôi muốn khi ai đó cầm một chiếc bánh nào khác thì họ sẽ nói rằng: Đây là một chiếc bánh khổng lồ nhưng không phải là của Zingerman.”

Trong vòng một thập kỷ, họ đã làm được thậm chí còn hơn thế nữa. Các bài báo tán dương thức ăn của cửa hàng đã xuất hiện trên các tờ New York Times, Bon Appétit, Eating Well và một số báo khác. Trong bài “In Zingerman’s” đăng trên tờ Esquire, nhà viết tiểu thuyết Jim Harrison đã say sưa kể như sau: “Tôi xin cam đoan một lần nữa là thế giới không hẳn quá tồi tệ khi có loại thức ăn ngon đến vậy, tôi đã đến ăn ở nhiều nơi như Fauchon ở Paris, khu ăn uống Harrod ở London, Balducci’s hoặc Dean và Deluca ở New York, nhưng chỉ ở Zingerman’s tôi mới cảm nhận được sự khác biệt.”

Chính thành công này đã khiến các cộng sự của tôi sớm nhận ra

rằng họ buộc phải lựa chọn. Weinzweig vẫn nhớ chính xác thời điểm mà công ty vươn lên vị trí hàng đầu. Đó là vào một ngày hè oi bức năm 1992 và hôm đó bữa trưa bị chậm trễ. Việc phục vụ khách ăn đã khiến mọi người đau đầu. Không những thế bộ phận làm lạnh lại bị hỏng. Weinzweig chạy ngược xuôi cố gắng tìm cách giải quyết vấn đề. Khi đó, Saginaw vội vã đến gọi ông: "Ari, chúng ta cần nói chuyện."

"Được thôi, Paul, nhưng không phải là bây giờ" Weizeig nói. "Tôi đang có quá nhiều việc phải giải quyết ở đây."

"Không, điều này rất quan trọng" Saginaw quả quyết. "Ngay bây giờ chúng ta sẽ phải nói chuyện. Hãy đi với tôi ra bên ngoài nào."

Tôi miễn cưỡng theo chân Saginaw bước ra và ngồi cạnh anh ta trên một chiếc ghế dài. "Được rồi, có chuyện gì nào?" ông hỏi.

"Ari này", Saginaw nói, "mười năm nữa chúng ta sẽ ở đâu?"

"Thật không thể tin được", Weinzweig nhớ lại nhiều năm sau đó. "Tôi đã ngồi đó suy nghĩ, 'Tôi không có nhiều thời gian để nghĩ đến việc này. Tủ lạnh thì bị hỏng, nhân viên nhà bếp thì bỏ đi, còn anh thì lôi tôi ra đây chỉ để nói chuyện về mười năm sắp tới sao?' Nhưng tôi cũng thừa nhận đó đúng là một câu hỏi hay."

Đó cũng là mở đầu cho cuộc tranh luận kéo dài hai năm của họ. Cuộc tranh luận ấy được ví như một thử thách để kiểm tra giới hạn tình bạn giữa họ. Saginaw cảm nhận rằng thành công đã khiến doanh nghiệp trở nên tự mãn. Điều này vô cùng tai hại vì các công ty đối thủ có thể bắt chước lối kinh doanh của Zingerman cũng như lôi kéo dần số khách hàng của họ. Hai người mới đây đã đưa ra tòa một trường hợp bắt chước như thế và kinh nghiệm đã chỉ ra cho Saginaw thấy rằng nên đổi mới hơn là trông mong vào sự bảo hộ của luật pháp. Doanh nghiệp cần có ai đó vực dậy. Cần phải xây một "hàng rào" cao hơn nữa để bảo vệ doanh nghiệp trước các đối thủ bằng cách mở rộng, cải tiến, và nhiều biện pháp khác. Nói tóm lại, Zingerman cần có một tầm nhìn mới về phát triển và Saginaw nghĩ rằng họ nên xem xét tất cả mọi khả năng, kể cả việc mở thêm chi nhánh ở các thành phố khác. Đó là cách hợp lý nhất để phát triển một doanh nghiệp bán lẻ thực phẩm. Rất nhiều người đã gợi ý như vậy và có ý muốn cùng tham gia. Saginaw tâm sự với Weinzweig: "Có lẽ chúng ta thật ngốc khi đã không làm theo cách này."

Vấn đề ở chỗ Weinzweig luôn kịch liệt phản đối hướng đi đó. "Tôi

không muốn lãng phí thời gian bay đến thành phố Kansas chỉ để xem một vài chi nhánh vớ vẩn của Zingerman", ông giải thích. "Đối với tôi điều quan trọng là phải tạo ra được cái gì đó độc nhất vô nhị. Bạn đã đánh mất tính độc nhất khi cố sao chép một bản gốc nào đó. Tôi đã nói với Paul là tôi không thể nói 'đứng ở quan điểm kinh doanh thì anh đã làm sai. Nếu đó là những gì anh muốn thì anh nên đi theo hướng đó, nhưng tôi muốn đầu tư thời gian vào những thứ như vậy. Tôi sẽ đi'."

"Anh phải hiểu chứ", Saginaw nói, "Ari đã từng nghiên cứu lịch sử món mứt cam. Anh ta rất quan tâm tới mặt hàng này. Anh ta lo sợ món xà lách trộn không tốt và tên tuổi của anh ta sẽ chẳng còn. Tôi nói: 'Anh sẽ không sao cả. Tôi không quan tâm món xà lách trộn ấy. Nhưng nếu anh quan tâm tới nó như vậy thì tốt thôi. Chúng ta sẽ tìm cách khác'."

Tuy nhiên, việc tìm được cái "cách khác" đó rất khó khăn khiến chúng tôi nhiều khi nản chí. Cả Saginaw và Weinzweig đều không thích thú gì với việc mua lại công ty khác hay chuyển địa điểm kinh doanh đến một thành phố mới, họ cũng không biết đến một chiến lược phát triển nào khác để áp dụng cho những công ty nhỏ như của họ. Do đó, họ lao vào đọc sách báo, ngẫm nghĩ, và trò chuyện với nhau (họ thường gặp và bàn bạc về những ý tưởng mới của mình mỗi khi ngồi vào bàn ăn gần cửa hàng thực phẩm). Họ viết ý tưởng của mình ra và rồi chép lại nó, họ tham khảo ý kiến của mọi người, cả trong và ngoài doanh nghiệp. Đến năm 1994, họ đã có được một bản thiết kế phác thảo rất ấn tượng.

Họ đặt tên cho doanh nghiệp mình là Cộng đồng Doanh nghiệp Zingerman, gọi tắt là ZcoB. Đến năm 2009, Weinzweig và Saginaw sẽ nghĩ ra một mô hình công ty có khoảng 12 đến 15 công ty con độc lập với nhau. Những công ty con này sẽ có quy mô nhỏ và được xây dựng ở vùng Ann Arbor. Mỗi doanh nghiệp con ấy sẽ mang tên của Zingerman, nhưng chúng có đặc sản riêng và tính nổi bật riêng. Tất cả sẽ được thiết kế theo mục đích khuyến khích phát triển chất lượng hàng thực phẩm cũng như chất lượng phục vụ của Zingerman đối với khách hàng đồng thời cải thiện hoạt động tài chính cũng như cơ cấu tổ chức của Zingerman. Hiện họ đã có một lò làm bánh là Xưởng bánh Zingerman và một cửa hàng kinh doanh bánh. Cũng có thể họ sẽ phát triển thêm một bộ phận dạy làm bánh, một bộ phận quản lý thư yêu cầu, bộ phận giao hàng, hiệu bánh kem, một hoặc hai nhà hàng, một gian hàng bán rau quả và rất nhiều thứ khác.

Nếu chiến lược thành công thì Zingerman có thể tránh được tình

trạng trì trệ cũng như là sự suy yếu mà bất cứ doanh nghiệp nào, dù có thành công đến đâu đi nữa cũng sẽ gặp phải sau nhiều năm hoạt động. Weinzweig và Saginaw có thể phát triển doanh nghiệp theo hướng mà họ đã làm trước đây, nhờ đó họ sẽ duy trì được những ưu thế vốn đã từng giúp họ trong những ngày đầu khởi nghiệp – cụ thể là giữ mối liên lạc gần gũi với cộng đồng địa phương, thân mật với khách hàng, tạo mối quan hệ tốt giữa các nhân viên, tăng chất lượng sản phẩm và dịch vụ. Cho dù trong mười năm tới Zingerman có phát triển đến mức nào đi nữa nó cũng chỉ hoạt động trong phạm vi địa phương – một tập hợp các doanh nghiệp địa phương nhỏ, mỗi doanh nghiệp làm hết sức để đi đầu trong lĩnh vực mình kinh doanh.

Và rồi chiến lược đã thành công. Nó không chỉ đã giúp cho doanh nghiệp hăng hái hơn mà bản thân phía lãnh đạo cũng được tiếp thêm năng lượng. Vào năm 2002, khi đã thực hiện được nửa kế hoạch thì bảy trong số các doanh nghiệp đã hoạt động hết năng suất và rất hiệu quả, Weinweig nói "Chúng tôi đã làm kinh doanh suốt 20 năm nay, nhưng bây giờ tôi thậm chí còn muốn làm việc hơn cả thời tôi mới khởi nghiệp. Giờ tôi đã vui vẻ hơn và tôi hài lòng với cuộc sống hiện tại. Thành công nghĩa là bạn sẽ gặp phải nhiều vấn đề hơn. Riêng tôi, tôi rất hài lòng với những vấn đề hiện tại của mình."

Không phải tất cả các doanh nhân trong số ví dụ của chúng ta đều là những người may mắn như Weinzweig, Saginaw, Maytag, hay Erickson. Vẫn có những tấm gương khác thuyết phục hơn, đặc biệt là các trường hợp phải vật lộn với những khó khăn mà Norm Brodsky, người thành lập và cũng là Giám đốc điều hành của CitiStorage, gọi là hội chứng Groundhog-Day (Ngày chuột chũi). Trong suốt hơn hai mươi năm làm kinh doanh, Brodsky đã chú ý đến trường hợp có những người vì một số thói quen ứng xử mà họ liên tục mắc lại những sai sót của mình và việc đó có phần giống với nhân vật chính trong bộ phim Groundhog Day. Brodsky tỏ ra rất quen với hiện tượng này không chỉ vì ông đã bỏ thời gian quan sát trường hợp của những người khác mà chính bản thân ông cũng đã từng phải tự chữa căn bệnh Groundhog-Day cho mình trước khi ông bắt đầu xây dựng loại hình doanh nghiệp mình mong muốn.

Năm 1979, ông đã bắt đầu kinh doanh dịch vụ chuyển phát thư. Trụ sở của ông ở Manhattan, đây là thị trường có tính cạnh tranh nhất thế giới, nơi mọi người đều có thể tham dự mà hầu như không bị đòi hỏi bất cứ yêu cầu gì. Đúng như vậy, hàng trăm nhà kinh doanh dịch vụ này đã cạnh tranh giá cả để được khách hàng

chọn nhưng Brodsky đã vạch ra cho mình lối đi riêng. Nhờ một khách hàng ông gặp ở công ty quảng cáo mách nước, người này nói rằng họ sẽ thuê bất kỳ dịch vụ nào nếu trên hóa đơn của dịch vụ đó ghi rõ khi nào sẽ phải trả tiền cho chuyến giao hàng. Điều đó ngày nay nghe có vẻ đơn giản, nhưng vào thời điểm ấy hầu hết các doanh nghiệp nhỏ vẫn còn dùng máy chữ và họ dùng bút ghi chép về khách hàng. Các đối thủ của Brodsky nói việc tạo ra loại hóa đơn ấy là điều không thể. Nhưng ông thì nghĩ khác. Ông là một trong số những người đầu tiên trong ngành kinh doanh này dùng máy tính. Với sự hỗ trợ của máy tính, ông đã phát triển các phần mềm cần thiết và doanh số đã tăng đến mức khó tin. Công ty Perfect Courier đã lọt vào nhóm 500 công ty tư nhân phát triển nhanh nhất trong ba năm liên tiếp.

Đó là thời kỳ dễ kiếm tiền ở những năm 1980, thời cổ phiếu lãi suất cao, các đối thủ thì mưu toan làm giảm giá cổ phiếu, thôn tính doanh nghiệp của nhau, thời cạnh tranh khốc liệt, và Brodsky đã muốn đùa với sóng cả, ông bắt đầu bán ra cổ phần của doanh nghiệp, đẩy giá lên đến mức cắt cổ và mở các chi nhánh trên khắp đất nước. Tham vọng của ông chỉ tập trung vẻn vẹn vào một con số. “Nếu khi đó bạn hỏi tôi mục tiêu của những kế hoạch này là gì, tôi sẽ trả lời ngay là “doanh nghiệp của 100 triệu đô la”, ông nhớ lại. “Tôi không thể trả lời vì sao tôi lại muốn như vậy. Tôi chưa bao giờ nghĩ đến câu hỏi ‘vì sao’. Đấy chỉ đơn thuần là mục tiêu của tôi thôi. Tôi đã quyết tâm có được một doanh nghiệp có doanh thu 100 triệu đô-la và tôi sẽ làm bất cứ điều gì để có được nó.”

Năm 1986, Brodsky đã hạ được một trong những đối thủ của Perfect Courier. Cuộc chuyển nhượng đã diễn ra công khai và hai doanh nghiệp đã sáp nhập với nhau. Với cái tên mới là CitiPostal, nó đã trở thành một trong những công ty phát triển nhất nước Mỹ, nhưng chỉ đạt được doanh thu 45 triệu đô-la một năm, quá ít so với mục tiêu của Brodsky. Khi đó một người bạn của ông đã kể với ông về chuyện công ty Sky Courier – một công ty lớn với doanh thu 75 triệu đô-la một năm – đang lâm vào tình trạng khủng hoảng. Mặc dù gặp phải một số khó khăn đáng kể nhưng Brodsky đã nhận ra rằng ông hoàn toàn có thể mua lại công ty đó và cùng lúc đạt được mục tiêu đã đề ra.

Ông quyết tâm theo đuổi kế hoạch đó. Mặc cho mọi người ngăn cản, ông vẫn làm theo ý của mình và đã mua lại Sky Courier – việc này đã khởi đầu cho một loạt tai họa xảy ra sau đó. Doanh nghiệp gặp phải những khó khăn trầm trọng hơn ông tưởng. Ông phải đổ 5 triệu đô-la từ chi nhánh của Perfect Courier vào CitiPostal

nhưng bao nhiêu đó vẫn chưa đủ. Do vậy, ông phải bỏ ra thêm 2 triệu đô-la nữa và lấy vài triệu đô-la tiền tín dụng của Perfect Courier để giữ Sky Courier, và như thế ông đã buộc số phận của hai doanh nghiệp này lại với nhau. Đã hơn một lần ông nghĩ đến việc bán đi hoặc đóng cửa cơ sở mới của mình để giảm thua lỗ. Trước đây ông cũng đã từng gặp khó khăn như vậy. Ông tin chắc rằng dù có bất kỳ khó khăn nào xảy ra ông cũng có thể vượt qua được.

"Điều mà tôi đã không tính đến là một số sự kiện không thể đoán trước", ông nói. Đầu tiên là vụ thị trường chứng khoán tháng 10 năm 1987 làm doanh thu của Sky Courier giảm 50%.

Trong khi đó, Perfect Courier đã bị giáng một cú mạnh do số lượng người dùng máy fax tăng đột biến. Ngày càng nhiều người gửi văn bản bằng máy fax thay vì gửi thư tay, nên doanh thu của công ty đã giảm 40% trong vòng vài tháng.

Tháng 9 năm 1988, rất nhiều chi nhánh của CitiPostal phải tự điều chỉnh để tránh nợ nần theo những quy định ở Chương 11 về giải quyết vấn đề phá sản của Hoa Kỳ. Đến năm 1991, khi công ty được phục hồi thì chỉ có 50 trong tổng số 3.000 nhân viên được giữ lại và doanh thu đã giảm 2,5 triệu đô-la. Ông Brodsky nói: "Hãy tin tôi, đó là một cú sốc tâm lý. Phải mất vài năm để tôi đủ tỉnh táo nhìn nhận những gì đã xảy ra, tại sao lại như vậy và bằng cách nào để không mắc phải lần nữa."

Ngoài ra, kinh nghiệm đã khiến ông Brodsky phải suy xét xem tại sao ông lại muốn đi tiên phong trong lĩnh vực này và ông đang thực sự trông đợi điều gì? Suy nghĩ này khiến ông nhận thức được trách nhiệm lớn lao với các nhân viên. "Trước khi gặp rắc rối chúng tôi có ý định tăng doanh thu và mở rộng công ty. Tôi đã không nghĩ đến hậu quả mà mọi người phải gánh chịu do quyết định của mình. Tôi không hề nghĩ có ngày chúng tôi bị phá sản."

"Bạn biết đấy, khi đang bị khủng hoảng về tài chính, mọi việc sẽ rối tung lên. Nhân viên thì luôn hỏi khi nào được trả lương. Mối quan tâm duy nhất của bạn lúc này là làm sao để công ty có thể sống sót. Khi luật sư của bạn cho biết có lẽ công ty sẽ phá sản, bạn sẽ kêu lên rằng: 'Không. Đó không phải là việc nên làm, đừng nhắc đến nó nữa'. Đơn giản là bạn không chịu thừa nhận rằng bạn không thể kiểm soát được mọi thứ. Vì thế bạn bị lún sâu, chìm dần, nuốt chửng. Bạn muốn khách hàng sớm thanh toán nên bạn gây sức ép cho họ mà họ chẳng muốn bị thúc giục. Bạn cần có tiền nên bạn tìm cách trì hoãn các chủ nợ – những người không bao

giờ thích bị khất nợ. Nhân viên của bạn cũng biết những gì đang diễn ra và họ cũng ra điều kiện. Nhưng bạn là người tự trọng. Bạn không muốn công nhận rằng bạn đang trượt dốc. Có thể bạn trì hoãn thêm được ba hay bốn tuần nữa song thời gian đó thực sự như là tra tấn. Cuối cùng đến khi bạn nhận ra rằng bạn có thể phải xem xét việc phá sản, thì tất cả đã hết."

"Khi bất chợt bạn nhận ra phải làm gì tiếp theo, bạn nghĩ 'Ôi, lạy Chúa hãy xem tất cả những người mà mình phải sa thải'. Ý tôi là ngay cả khi mình đã mất cả đống tiền cho công ty mà không đủ khả năng trả lương cho nhân viên và các chi phí khác, tôi vẫn có tài sản riêng. Tôi phải tự cắt giảm sinh hoạt hàng ngày nhưng rồi sẽ ổn thôi. Vậy còn hàng nghìn người đang làm việc ở đây thì sao, họ dựa vào bạn thế mà giờ đây họ đã mất việc làm. Nếu bạn là người có lương tri bạn phải tự hỏi 'mình đã đối xử với họ tồi tệ ra sao?'."

Brodsky không tìm thấy ngay câu trả lời bởi ông luôn có rất nhiều lời tự bào chữa cho mình. Ai có thể đoán biết được thị trường chứng khoán sẽ ra sao? Ai có thể thấy trước được việc sử dụng máy fax sẽ giảm xuống sau 20 năm nữa? Nhưng trong tâm khảm ông biết rằng yếu tố ngoại cảnh không phải là nguyên nhân chính khiến ông giờ đây phải đối mặt với một sự thật: ông chính là người đã thiêu rụi một công ty đang thu lời bằng cách đẩy nó vào con đường nguy hiểm. Nếu ông không quyết định mua lại Sky rồi đổ tiền vào đó thì CitiPostal sẽ không bị khốn đốn đến mức phá sản."

Rõ ràng một câu hỏi đặt ra là tại sao ông lại mạo hiểm đánh cược công ty của mình, công ty mà ông đã mất 8 năm để gây dựng. Ông đã trả lời: "Tôi phải thừa nhận mình đã làm điều này một phần là vì bản chất của tôi. Tôi thích mạo hiểm. Tôi muốn đi đến bờ vực rồi nhìn xuống. Đó là những nét tính cách đằng sau căn bệnh Groudhog Day của tôi và tôi đã phải đánh đổi bằng việc làm của nhiều người. Một bài học cay đắng. Tôi đã phải thuê những bảo vệ có trang bị vũ trang ở văn phòng. Rất nhiều người vì quá bực tức đã làm loạn và tôi không thể đổ lỗi cho họ. Họ không được cảnh báo trước vì tôi không thể thông báo với họ về việc công ty có thể bị phá sản. Tôi không sao diễn tả nổi sự khó khăn khi đó. Giờ đây, tôi không bao giờ quyết định làm điều gì ảnh hưởng đến công việc của người khác. Tôi đã rút ra một bài học cay đắng đó."

Bài học mà ông rút ra không chỉ có vậy. Ông đã hiểu rằng mình phải chế ngự những hành động bốc đồng. Cũng như các doanh nhân khác, ông không muốn để thời gian trôi qua vô ích. Ông

thích nhanh chóng đưa ra quyết định. Giờ ông phải thận trọng hơn. Ông cũng nhận ra rằng mình phải học cách lắng nghe. Rất nhiều người đã cảnh báo với ông về sự mạo hiểm khi quyết định mua lại Sky Courier, nhưng ông đã bỏ ngoài tai tất cả. Ông chưa bao giờ lắng nghe xem họ nói gì. Bây giờ thì ông đã học được thói quen mới: chú ý lắng nghe để hiểu điều họ đang nói với mình trước khi quyết định.

Sau cùng Brodsky đã dành thời gian để kiểm nghiệm lại thứ mà ông cần trong cuộc sống ngoài công việc kinh doanh. Khi mù quáng theo đuổi ảo tưởng một trăm triệu đô-la, ông đã quên đi tuổi thơ của đứa con gái lớn. Có phải bây giờ ông cũng đang làm thế với cô con gái út? Mặc dù ông và vợ, bà Elain, rất thích đi du lịch nhưng chuyến du lịch duy nhất của họ vào năm 1980 cũng là chuyến công tác. Ông chưa từng có một chuyến du lịch thực sự nào hơn 20 năm qua. Ông có quá ít thời gian quý giá dành cho gia đình. Ông đã coi trọng sự nghiệp của mình hơn tất cả. Cái mà ông đánh mất sẽ không bao giờ lấy lại được. Nhưng ông chắn chắn rằng mình sẽ không lặp lại sai lầm lần nữa.

Còn công việc kinh doanh thì sao? Rõ ràng là ông đã sai lầm khi quá chú trọng vào doanh thu hơn là lợi nhuận. Một công ty thu được lợi nhuận 10 triệu đô-la chẳng lẽ lại không tốt hơn một công ty có doanh thu 100 triệu đô-la mà chẳng có chút lãi nào? Chẳng lẽ không tốt hơn khi có một công ty nổi tiếng trong vùng và trong giới kinh doanh, một công ty được biết đến và nể trọng vì những dịch vụ hoàn hảo, vì sự hào phóng và đội ngũ nhân viên luôn vui vẻ, tận tuy hơn là vì quy mô của nó. Ông không biết công ty đó là gì và làm thế nào để tạo ra nó, nhưng ông biết rõ con đường mình muốn đi.

Và ông có thể cảm ơn lần suýt phá sản đó. “Một số người chỉ rút ra bài học sau một sai lầm lớn”, Brodsky nói, rất lâu sau khi công ty Citi Storage mới của ông được thành lập và trở thành một công ty sản xuất thiết bị lưu trữ hàng đầu trong nước. “Tôi nghĩ rằng nếu tôi không từng trải qua hoàn cảnh đó, phải xoay sở tồn tại để không bị phá sản thì tôi đã không rút ra được bài học và không có cái mà tôi đang có bây giờ.”

Mọi người không phải lúc nào cũng ý thức được những lựa chọn dành cho mình từ những khủng hoảng. Thật vậy, hầu như những người chủ doanh nghiệp trong ví dụ tôi đưa ra đều chưa trải qua khó khăn trước khi tìm ra con đường đi cho mình và họ dường như chưa bao giờ phải dè dặt khi đưa ra quyết định quan trọng. Họ quyết định như thể họ biết chắc rằng họ có thể vượt qua những áp

lực và cám dỗ để không nóng vội hay mắc sai lầm khi mở rộng công ty và rằng nếu không làm như vậy, họ có thể sẽ đánh mất những thứ quý giá trong kinh doanh.

Ngoài ra, họ sợ rơi vào hoàn cảnh phải đánh đổi những thứ tuyệt vời mà họ đang đeo đuổi. Xét cho cùng họ là những người luôn say mê với những điều mình làm và luôn gắng hết sức để đạt được kết quả tốt nhất. Nhưng càng thành công thì họ lại càng khó duy trì nó. Bởi khi thành công họ có rất nhiều cơ hội đòi hỏi họ phải biết nhìn nhận vấn đề để không mắc sai lầm.

Danny Meyer, chủ của Tập đoàn Union Square Hospitality là một ví dụ điển hình. Ông trở thành một ngôi sao trong giới kinh doanh nhà hàng ở New York từ khi còn rất trẻ. Sinh ra ở St. Louis, sau khi tốt nghiệp đại học ông đến New York. Năm 1985, khi mới 27 tuổi, ông đã mở quán Union Square Café và được xếp hạng ba sao trên New York Times.

Mọi người gợi ý ông nên mở một nhà hàng khác. Một vài người còn hối thúc ông nhưng ông không hề dao động. Khi mở ra một nhà hàng mới ông đề ra ba tiêu chí. Thứ nhất, nó cũng phải độc đáo như quán Union Square Café. Thứ hai, nó phải tôn được giá trị của quán Union Square Café. Thứ ba, nó không làm ông bị mất cân bằng.

“Tôi đã gắng tìm những tiêu chí mà chính những tiêu chí đó sẽ ngăn chặn được việc mở cửa hàng mới. Quán Union Square Café là cuốn tiểu thuyết lớn của tôi. Tôi không tin rằng mình có thể viết một cuốn khác và tôi cũng không có thời gian. Tôi đang phải làm việc mười sáu tiếng mỗi ngày.”

Nhưng cuối cùng, ông cũng quyết định mở một nhà hàng thứ hai tại vùng quảng trường Union lấy tên là Gramery Tavern. Quyết định này được đưa ra một phần vì ông muốn mang lại cơ hội cho một bếp trưởng giỏi khi anh này đang có ý định đi tìm việc. Mặt khác, ông còn nghĩ rằng cần phải tăng lương cho những nhân viên có mức thu nhập trung bình ở quán Union Square Café. Ông biết rằng nếu không tạo cơ hội phát triển thì những nhân viên giỏi sẽ tiếp tục bỏ việc. Hơn nữa, bản thân Meyer cũng muốn tạo nên một sự thay đổi ở chính mình. Ông nói: “Union Square Café đã là một nơi rất tuyệt vời rồi nhưng tôi cần một chỗ mới để thể hiện những sáng tạo của tôi. Tôi không nghĩ là cần phải thay đổi gì ở một nhà hàng đã nổi tiếng vì tôi vốn là một người năng động. Tôi không muốn dồn tất cả ý tưởng của mình vào một nơi duy nhất.”

Năm 1994, nhà hàng Gramercy Tavern được mở ra với rất nhiều kỳ vọng lớn và trong thời gian đầu, nó đã phải nỗ lực rất nhiều. "Thật khó khăn, nhưng quả thật chưa bao giờ mở nhà hàng mà tôi lại không vấp phải những sóng gió cả", ông nói. "Tôi nghĩ rằng nhà hàng cũng giống như rượu vang vậy. Rượu càng để lâu thì càng ngon". Và mong muốn này đã trở thành sự thật. Năm 1997, Gramery Tavern đã được tạp chí Zagat Survey bình chọn là nhà hàng nổi tiếng thứ tư tại thành phố New York, (trong đó dẫn đầu là quán Union Square Café). Vị trí đó vẫn được giữ vững trong năm tiếp theo, rồi lên đứng thứ ba vào năm 1999 và sau đó vươn lên vị trí thứ hai, chỉ sau Union Square Café vào năm 2000. Cả hai nhà hàng này của Meyer đều luôn giữ vị trí nhất nhì trong bảng xếp hạng cho mãi đến năm 2003, chúng hoán đổi vị trí cho nhau. Năm 2004, hai vị trí này lại đổi ngược một lần nữa. Và đến năm 2005, Gramercy Tavern đạt được danh hiệu quán quân trong khi Union Square Café chịu xuống vị trí thứ hai.

Trong khi đó, bùng nổ kinh tế suốt thập niên 1990 đã tạo ra rất nhiều thay đổi trong việc kinh doanh nhà hàng. Các bếp trưởng như Wolfgang Puck và Todd English trở nên thực sự nổi tiếng. Chính điều này đã tác động mạnh đến những người kinh doanh bất động sản bởi vì họ nhận thấy rằng chỉ một nhà hàng nổi tiếng cũng có thể làm thay đổi diện mạo của cả một vùng đất hay một dãy phố, đồng thời còn kéo theo sự phát triển của hàng loạt các khách sạn, sòng bạc, các bảo tàng và nhiều hoạt động kinh doanh khác trong vùng. Tin chắc như vậy, các nhà kinh doanh bất động sản từ khắp mọi nơi đổ xô tìm gặp Meyer với hy vọng sẽ lôi kéo được Meyer mở một quán Union Square Café hay Gramercy Tavern nữa ở Las Vegas, Los Angeles hay ở bất cứ nơi nào khác.

Meyer đã từ chối tất cả những lời mời gọi khẩn khoản ấy và ông nêu lên cái mà ông gọi là "nguyên tắc năm phút". Ông nói rằng ông sẽ không bao giờ đồng ý mở bất kỳ một nhà hàng nào nếu mất quá 5 phút đi bộ từ nhà ông, ba dãy nhà trong công viên Gramercy, phía Bắc quảng trường Union. Ngoài lý do muốn ở gần gia đình và không muốn mở rộng hơn về không gian thì còn một lý do rất thực tế nữa trong nguyên tắc này, đó là vai trò của người chủ nhà hàng. Ông tin rằng một người chủ phải luôn có mặt tại nhà hàng để tạo nên sự gần gũi cũng như để quan sát và gặp gỡ cả nhân viên lẫn khách hàng khi bữa ăn được phục vụ. Do vậy, khi tất cả các nhà hàng gần nhau, ông có thể có mặt vào bữa trưa tại tất cả các nhà hàng trong cùng một ngày.

Tuy nhiên, cuối cùng "nguyên tắc năm phút" của ông cũng gặp phải thách thức. Năm 2000, tập đoàn Starwood quyết định xây

dựng khách sạn W Hotel tại chính khu quảng trường Union và đề nghị Meyer quản lý nhà hàng ở đó. Sau khoảng hai, ba cuộc gặp mặt để bàn về điều này, cuối cùng Meyer từ chối với lời giải thích rằng khách sạn W. Hotel vẫn đang không ngừng phát triển và thịnh vượng bởi vì quan điểm riêng của nó rất rõ ràng "nhưng đó lại không phải là quan điểm của chúng tôi". Thay vào đó, ông đã bộc lộ quan điểm của mình cụ thể qua bốn nhà hàng khác được mở liên tiếp trong khoảng thời gian từ năm 1998 đến năm 2000 tại chính quảng trường Union. Mỗi nhà hàng đều có một phong cách và đặc điểm riêng biệt. Chẳng hạn như Eleven Madison Park được gọi là "nhà hàng quý phái" vì phòng ăn của nó được trang hoàng thoáng đãng và quầy rượu được dát bằng vàng lá. Còn nhà hàng Tabla lại phục vụ cả món ăn Mỹ và Ấn Độ. Nhà hàng Blue Smoke/Jazz Standard phục vụ các món thịt nướng có xuất xứ từ nhà hàng St.Louis trước đây. Trong khi đó, nhà hàng Shake Shack nằm ngay chính trung tâm của khu quảng trường này lại nổi tiếng với món bánh bao chiên nhân thịt bò và món sữa trứng ướp lạnh hảo hạng.

Nếu xét trên cùng một quan điểm, các nhà hàng này thực sự giống như những cuốn tiểu thuyết do bàn tay của cùng một tác giả viết ra. Mỗi nhà hàng đều có những phương châm và nét độc đáo riêng, dựa trên thực đơn, địa điểm, không gian phòng ăn, đồng phục của các nhân viên phục vụ cũng như hương vị của món ăn. Tuy vậy, tất cả đều có một điểm chung đó là phong cách phục vụ tự nhiên, thân thiện nhưng không quá kiểu cách. Điều này sẽ giúp cho những khách quen cảm thấy rằng không phải họ đang được phục vụ mà ngược lại họ chính là những vị khách được chào đón nồng hậu trong ngôi nhà của một người lạ nhưng sự có mặt của họ luôn được trân trọng. Meyer gọi đó là phương châm "khách hàng là bạn hữu" và phương châm này được đặt lên vị trí hàng đầu của công ty. (Điều này chúng ta sẽ nói cụ thể hơn trong Chương 5).

Sau một thời gian, do nhiều lý do, quan điểm của ông về phát triển cũng đỡ gay gắt hơn. Trước tiên là việc ông có được một đội ngũ quản lý, một nhóm các cộng sự và cả một đội ngũ nhân viên nữa. Họ là những người có khả năng theo kịp trình độ phát triển và sẵn sàng đón nhận những thử thách mới. Ông nói: "So với mọi người trong công ty thì tôi là người nhát gan hơn cả". Tôi đã chọn sống giữa những người khát khao phát triển. Họ rất tham vọng. Nếu bạn muốn nhà hàng của mình vẫn giữ được danh tiếng sau nhiều năm thì bạn nên chọn thuê những người có tham vọng. Không phải tất cả mọi người đều hào hứng với việc phát triển, nhưng cách duy nhất để giữ vững một nhà hàng với 19 năm kinh

nghiệm như Union Square Café là thuê những nhân viên luôn muốn tìm ra cách tốt hơn để làm công việc thường ngày. Sau này bạn sẽ có được một đội ngũ những người như thế. Một phần công việc của tôi là quan tâm đến mong muốn của mọi người và mang lại cho họ những điều tốt đẹp nhất."

Năm 2004, ông đã thực hiện được hoài bão về xây dựng một tập đoàn thống nhất, do đó làm thay đổi cơ bản toàn bộ công ty và vai trò của ông trong công ty. Ông đã mạo hiểm khai trương một nhà hàng và hai quán cà phê mới ở trong viện bảo tàng nghệ thuật đương đại (MoMA). Bảo tàng đã được trùng tu và thiết kế lại, tọa lạc ở phía Tây số 53, Manhattan. Nhà hàng có tên là Modern. Sự ra đời của nó đã đặt dấu chấm hết cho "nguyên tắc năm phút". "Cách duy nhất để đi từ nhà tôi đến nhà hàng trong năm phút là thuê một chiếc xe và phóng lên đại lộ Madison", ông cho biết. "Chúng ta phải phá bỏ nguyên tắc này từ khi khai trương nhà hàng Modern vì giờ đây tôi không thể ở mọi nơi trong giờ ăn, luôn luôn là như thế. Vì vậy tôi quyết định mang trọng trách của một giám đốc điều hành trong một tập đoàn kinh doanh nhà hàng thay vì một ông chủ nhà hàng."

Việc khai trương Modern đánh dấu một bước tiến lớn và có ý nghĩa như một cuộc cách mạng đối với cả tập đoàn. Đầu những năm 1990, một khách hàng quen của Meyer ở Union Square Café luôn thôi thúc ông mở một nhà hàng ở MoMA. Ông ta tên là Paul Gottlieb, một người làm sách đồng thời là một thành viên trong ban quản trị bảo tàng. Và ông Meyer đã bị thuyết phục. Ông muốn xây dựng một nhà hàng "từ chính sự trải nghiệm của bản thân" và MoMA thật sự là nơi thích hợp để ông thực hiện ước mơ của mình. Ở độ tuổi niên thiếu, mẹ ông là chủ sở hữu một phòng tranh ở viện bảo tàng St.Louis và gia đình ông là thành viên của viện bảo tàng. Tường nhà ông luôn treo lịch của MoMA. Nhưng vào năm 1994, cả ông và công ty đều chưa sẵn sàng khai trương nhà hàng ở MoMA, cho tới tận năm 2004.

Về nhiều khía cạnh, hoạt động của nhà hàng ở MoMA cơ bản khác với bất kỳ nhà hàng nào trước đó. Những quán cà phê này đã đưa ra trường hợp mà trước đây công ty chưa từng gặp phải đó là khi bị khách hàng bỏ đi. "Chúng tôi đang cố gắng để phát triển nhà hàng với phương châm chiều theo suy nghĩ của khách hàng khi họ đến với chúng tôi", ông đã phát biểu như vậy một vài tuần trước lễ khai trương. "Tất cả những nhà hàng khác đều hoạt động tách biệt. Ai mà biết được khách hàng đã làm gì trước khi đến nhà hàng. Họ có thể vừa đáp máy bay xuống, cũng có thể vừa mới kết thúc cuộc họp hay đến từ phòng khách sạn hoặc đi dạo vài phút

trước khi có mặt ở đây. Tuy nhiên, quán cà phê trong viện bảo tàng được thiết kế để phục vụ cho những người tham quan bảo tàng. Vì vậy, chúng tôi cố gắng để có thể hiểu mong muốn của họ dù trong một giờ, hai giờ hay ba giờ, có thể là họ đi cùng trẻ nhỏ hay họ là khách nước ngoài. Thật sự, đây là một hoạt động mới mẻ với chúng tôi. Nó làm thay đổi cách suy nghĩ của chúng tôi về những sản phẩm cũng như loại hình dịch vụ mà mọi người cần. Lợi ích của việc có một nhà hàng trong bảo tàng là gì? Bạn có thể dừng chân, ăn nhanh hay ít ra cũng bỏ một chút gì đó vào bụng."

Một sự khác biệt nữa là ở tầm nhìn chiến lược nhằm giảm áp lực công việc cũng như hạn chế bớt cơ hội. Meyer cho biết công việc kinh doanh diễn ra trong phạm vi rộng lớn vượt ngoài khuôn khổ của một nhà hàng. Viện bảo tàng cung cấp cho chúng tôi địa điểm hoạt động. Nếu nhà hàng chỉ nằm ở một góc phố thì vẫn quá bình thường. Nó sinh lợi và hoạt động xứng đáng với vị trí của nó.

Mục tiêu chiến lược là tạo thêm cơ hội bên ngoài cho các nhân viên. Điều này cũng nhằm đạt hai mục đích. Thứ nhất là tạo điều kiện cho nhân viên phát triển và thử sức trước những thách thức mới mà không cần rời bỏ Tập đoàn Union Square Hospitality. Ngược lại, nhờ đó mà ông Meyer không chỉ giữ được những người có tài ở lại công ty mà còn sử dụng được tài năng của họ để triển khai được các dự án mới. "Blue Smoke đã khai trương gồm có một bếp trưởng – người đã làm việc ở quán Union Square Café trong tám năm, một tổng giám đốc điều hành cũng đã từng làm việc ở đó, một giám đốc dịch vụ đã làm việc năm năm ở Gramercy Tavern và một bếp trưởng nữa chuyên nhào bột đã có ba năm làm việc ở Tabla và công viên Madison. Và còn nhiều người khác nữa. Chúng tôi tin rằng nếu chúng tôi có thể khởi đầu với xuất phát điểm thuận lợi và một đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp thì mọi thứ sẽ tiến triển và tốt đẹp."

Không nói đến khía cạnh chiến lược, sự thay đổi đã khiến ông Meyer bắt đầu xem xét công ty theo một cách khác. Đứng trên cách nhìn đó thì Union Square Hospitality là một tập đoàn gồm rất nhiều nhà hàng kinh doanh độc lập. Tuy nhiên, khi nhìn vào tương lai, Meyer đã nhận ra rằng ông cần phải bắt đầu chú trọng đến tổ chức tổng thể và xác định xem ông muốn tổ chức như thế nào. Nó nên được tập trung hóa như thế nào và nên tập trung hóa cái gì? Các nhân viên nên có mối quan hệ gì với công ty của mình? Chẳng hạn như đội ngũ nhân viên phục vụ ở quán Union Square Café sẽ có mối quan hệ với cửa hàng trước hay với Tập đoàn Union Square Hospitality trước? "Đó là điều mà mọi người cần phải tự suy nghĩ rất nhiều". Ông Meyer nói "Tôi khá hài lòng với những

nhân viên có mối quan hệ mật thiết với nhà hàng nơi họ làm việc trước rồi mới đến Tập đoàn Union Square Hospitality". "Tôi chưa bao giờ phủ nhận quan điểm với những công ty lớn chúng ta sẽ có lợi còn những cửa hàng nhỏ thì ai sẽ cần nó đây?"

Đó là mối quan hệ cân bằng hài hòa cần duy trì. Các nhà hàng nên được thừa nhận là một phần của Tập đoàn Union Square Hospitality và không hoàn toàn khác biệt với nhau. Những nhà hàng này cũng có những điểm chung nhưng mỗi nhà hàng cũng có những nét riêng. Ông Meyer nói: "chúng cũng giống như những đứa trẻ. Mỗi đứa trẻ đều có tính cách riêng nhưng chắc chắn chúng là thành viên trong cùng một gia đình. Một vài gen của chúng có thể sẽ giống nhau nhưng một vài gen có thể khác nhau."

Ông Meyer cũng thừa nhận rằng có một số vấn đề chưa tìm ra. "Điều quan trọng là mọi người phải biết mọi thứ đều không thể đánh đồng được với nhau", ông nói. "Nhưng đối với tôi đó chính là cảm nhận về cách mà mọi người đối xử với tôi. Hơn thế nữa, tôi nghĩ mọi thứ nên có vẻ ngoài khác nhau, hương vị khác nhau, mùi vị khác nhau."

Vậy thì đâu là những nguy cơ rủi ro? Có chắc là nếu công ty phát triển quá lớn thì sẽ đánh mất một vài điều? Một công ty lớn có thể duy trì mối quan hệ thân thiết với khách hàng hay không? "Riêng bản thân tôi thì cho rằng các công ty đó không thể giữ được mối quan hệ như vậy", ông Meyer nói. "Tuy nhiên, các khách hàng thì thực sự mong muốn có quan hệ thân thiện với nhà hàng. Trong buổi sáng nay, tôi đã đọc ba bức thư điện tử của khách hàng bày tỏ sự không hài lòng về việc họ không được phục vụ chu đáo trong các nhà hàng của tôi. Một bức thư phàn nàn về giám đốc, một bức thư phàn nàn về nhân viên quản lý, bức thư còn lại phàn nàn về người bồi bàn. Quá trình nhận thực đơn, nấu đồ ăn, mang đồ ăn cho khách và điều hành hoạt động không giống như điều hành một công ty lớn. Với tư cách là chủ, nhân viên của chúng tôi đang điều hành công ty hoạt động hiệu quả nhất. Nhưng chắc chắn rằng thử thách khó khăn lớn nhất và duy nhất mà chúng tôi cần giải quyết là không bao giờ đánh mất chất lượng nhà hàng. Nếu điều đó xảy ra, tôi sẽ không quan tâm đến việc phát triển bởi vì nó chẳng đem lại lợi nhuận gì cho tôi."

Trên hết, ông Meyer là một người rất lạc quan. Ông tin rằng ông có thể thành công – ông có thể mở rộng công ty mà không đánh mất chất lượng. Tuy nhiên, ông làm được điều này chỉ vì ông đã vượt qua được áp lực để mở rộng công ty trong những năm đầu

trước khi ông sẵn sàng để giải quyết các thử thách khó khăn mà không đánh mất linh hồn doanh nghiệp. Ông đã thực hiện sự lựa chọn của mình và cố gắng hết sức để đưa công ty phát triển ngày càng nhanh và mạnh.

Và ở đây chúng ta cũng có thể rút ra một kinh nghiệm: Nếu bạn muốn có sự lựa chọn, bạn cần phải đấu tranh cho nó. Tất cả các doanh nghiệp thành công phải đối mặt với những áp lực to lớn để phát triển và những áp lực này có thể đến từ nhiều phía: khách hàng, nhân viên, các nhà đầu tư, các nhà cung cấp và các đối thủ cạnh tranh. Như bạn đã thấy, những áp lực này sẽ tạo sự lựa chọn cho bạn và nếu bạn để tuột khỏi tay thì bạn sẽ đánh mất cơ hội lập kế hoạch cho chính mình.

Chương 2
Ai chịu trách nhiệm ở đây?

Năm 1988, khi Martin Babinec khởi nghiệp kinh doanh, ông không nghĩ tới việc sẽ xây dựng công ty trở thành một trong những công ty phát triển nhanh nhất nước Mỹ hoặc đến một ngày nào đó, ông sẽ thực hiện cổ phần hóa hay bán lại công ty cho nhà đầu tư mạo hiểm. Ông cũng sẽ không vui vẻ gì nếu biết cả hai khả năng đó đang chờ ông ở phía trước. "Tất cả những gì tôi mong muốn là có một doanh nghiệp quy mô nhỏ chứ không phải một doanh nghiệp lớn cồng kềnh, phức tạp. Tôi muốn có quyền kiểm soát công ty và có cuộc sống theo ý mình". Tuy nhiên, để xây dựng được một doanh nghiệp như thế không hề dễ dàng chút nào. Bằng kinh nghiệm của mình, ông nhận thấy bất kỳ một công ty nào kể cả 14 công ty thành công trên quy mô nhỏ như dẫn chứng ở phần trước đều chịu sức ép phải phát triển mở rộng.

Bấy giờ, Babinec mới 33 tuổi và đã làm Giám đốc nhân sự 12 năm tại Navy Exchanges – một công ty bán lẻ có tài sản lên tới 3 tỷ đô-la thuộc quyền sở hữu của Chính phủ Hoa Kỳ, có đại lý tại khắp các căn cứ của Hải quân Mỹ trên thế giới. Sau khi làm việc ở rất nhiều nơi từ Davisville (Rhode Island) tới Seattle đến Yokosuka (Nhật Bản), đến Naples (Italia), đến Oakland (California), ông và vợ là Krista muốn định cư và sinh sống tại San Leandro, phía nam vùng Oakland, nơi trước kia họ đã từng sống. Sau đó không lâu, Krista sinh đứa con đầu lòng. Còn về phần Babinec, ông quá mệt mỏi với hàng núi công việc tại công ty và đã sẵn sàng ra đi. Trong vòng hai năm sau đó, ông đã tìm hiểu nhiều cơ hội kinh doanh nhưng chẳng có cơ hội nào là khả quan. Sau đó, tại một cuộc hội thảo toàn quốc giữa các giám đốc nhân sự, ông đã nghe nói về một loại hình kinh doanh mới có tên là Hiệp hội giới chủ chuyên nghiệp (PEO). Mô hình kinh doanh này chuyên đáp ứng nhu cầu về nhân sự của các doanh nghiệp vừa và nhỏ, giúp họ tiếp cận với

chuyên môn, cung cấp các dịch vụ cũng như bảo hiểm. Loại hình này vốn thường được gọi là cho thuê nhân công. Trong vòng hai tháng, ông đã bỏ việc và thành lập công ty của mình theo mô hình PEO. Công ty TriNet.Inc đã ra đời với số vốn 5.000 đô-la từ tiền tiết kiệm.

Giống như những doanh nghiệp mới thành lập khác, ban đầu công ty của ông gặp ít nhiều khó khăn. Nếu không lường trước được những khó khăn này thì rất khó để đạt được thành công. Ông đã phải đối mặt với rất nhiều áp lực thường khiến các doanh nhân mất khả năng kiểm soát công ty ngay từ giai đoạn đầu. Vượt qua được những áp lực này bạn mới có khả năng xây dựng được mô hình công ty mà bạn mong muốn.

Điều quan trọng ở đây là khi doanh nghiệp càng phát triển thì việc giành quyền kiểm soát công ty sẽ càng khó khăn. Nếu bạn không nắm được quyền kiểm soát thì điều đó có nghĩa là bạn xây dựng công ty để đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng chứ không phải theo nguyện vọng của bạn. Thậm chí ngay cả khi đã nắm được quyền kiểm soát, bạn vẫn sẽ phải đối mặt với rất nhiều sức ép trong quá trình mở rộng dù bạn có muốn hay không.

Nhưng giai đoạn đầu, do công ty thành lập chưa lâu nên Babinec chưa cần phải nghĩ về những vấn đề như thế. Trong hai năm đầu, ông đã nỗ lực để tìm hiểu xem công ty gặp phải những khó khăn gì và quan trọng hơn là làm thế nào để duy trì công ty. Năm 1990 là thời điểm khó khăn nhất của TriNet.Inc. Công ty có duy nhất một nhân viên và sáu khách hàng. Babinec nhận ra rằng ông chẳng biết gì về việc bán hàng cũng như marketing. Ngoài ra, ông lại phải thực hiện một công việc rất quan trọng nhưng cực kỳ tốn kém đó là giới thiệu công ty ra thị trường mà chưa hề biết đến loại hình kinh doanh này. Trong khi đó, đứa con thứ hai của ông sắp chào đời. Họ đã nợ tổng số tiền là 250.000 đô-la. Ông phải tiết kiệm từng đồng kiếm được và vay từng xu từ những người quen biết. Đó là thời điểm khó khăn nhất trong cuộc đời của ông. Ông nhớ lại mình đã ngồi trong bàn ăn ở bếp và khóc với cảm giác thất bại cay đắng. Krista kể lại: “Chúng tôi đã không nhìn thấy lối thoát.”

Thực tế thì vẫn còn một cơ hội rất mong manh, đó là ông có thể huy động tiền từ việc bán cổ phiếu cho những nhà đầu tư bên ngoài nhưng việc này vô cùng khó khăn. Làm sao để bán được cổ phiếu trong khi công ty đang sắp vỡ nợ? Và ông sẽ trả lời ra sao nếu được hỏi hai năm tới công ty có gì khác so với bây giờ?

Khi phải bán cổ phiếu ra bên ngoài, Babinec nghĩ ông đã có câu trả lời cho câu hỏi thứ hai. Đến thời điểm này, ông đã đi theo cách mà các công ty PEO thường làm, đó là hướng tới việc xây dựng một mạng lưới khách hàng rộng lớn để đạt được lợi thế nhờ quy mô. Từ đó, ông có thể cung cấp các dịch vụ có lợi cho khách hàng như bảo hiểm giá thấp mà vẫn kiếm được lời. Do không có nhiều tiền để quảng cáo nên ông phải thực hiện hình thức tự quảng bá. Nhưng điều này rất khó thực hiện nếu áp dụng một chính sách nhỏ lẻ. Mặc dù khách hàng hiện có cũng như khách hàng tiềm năng hoàn toàn không biết nhau nhưng hãy để họ tự trao đổi thông tin với nhau. Ông nhận ra rằng giải pháp ở đây là hướng tới một số thị trường cụ thể mà trong đó các công ty có sự trao đổi với nhau. Ông tìm kiếm loại hình công ty có nhu cầu về các dịch vụ của ông nhiều nhất. Những công ty này sẽ sẵn sàng trả cho ông một khoản tiền cao hơn, đặc biệt là những công ty công nghệ phát triển mạnh đang mọc lên như nấm ở thung lũng Silicon. Những công ty này đang phải chịu sức ép rất lớn từ các nhà hỗ trợ tài chính để phát triển công nghệ sớm nhất. Babinec có thể giúp các công ty đó bằng cách giảm bớt gánh nặng trong việc quản lý nguồn nhân lực. Điều đáng nói hơn cả là những người trong giới công nghệ thường xuyên trao đổi thông tin với nhau. Do đó, nếu làm tốt công việc này, Babinec chắc chắn rằng TriNet có thể bắt đầu thực hiện chiến dịch tự quảng bá.

Kế hoạch này có vẻ rất đặc biệt và khác thường trong lĩnh vực kinh doanh nhỏ bé như PEO. Để đạt được lợi thế nhờ quy mô, bạn cần phải thu hút được một lượng khách hàng rất lớn. Vậy vì sao bạn lại thực hiện một kế hoạch không tính đến phần lớn những khách hàng tiềm năng trong khi chính những khách hàng này sẽ đem đến nhiều lợi nhuận nhất cho công ty? Nhưng ở thời điểm đó, Babinec chỉ có một ý nghĩ duy nhất là làm sao để công ty không phải đóng cửa. Ông buộc phải làm vậy để nhanh chóng thu hút được những khách hàng có khả năng mua với giá cao. Điều này đồng nghĩa với việc ông đã thành công với chiến lược tự quảng bá.

Tuy nhiên, ông sẽ không thể thực hiện được kế hoạch đó nếu không có được số tiền khoảng 100.000 đô-la để duy trì hoạt động của TriNet trong vài tháng. Muốn huy động được khoản tiền này, trước hết, ông sẽ phải viết một bản tường trình về kế hoạch của công ty, sau đó, tổ chức một buổi thuyết trình chuyên nghiệp trước các nhà đầu tư tiềm năng. Ông sẽ phải thuê một căn phòng và có thể phải nhờ đến sự hỗ trợ của một số chuyên gia. Tất cả những việc này chắc chắn sẽ tiêu tốn nhiều thời gian cũng như tiền bạc của gia đình ông, đẩy cả gia đình vào cảnh nợ nần chồng

chất mà khả năng thành công lại không cao. Nếu thất bại, ông sẽ mất tất cả, không nhà cửa, không tiền bạc. Ông, vợ là Krista, cô con gái lớn 2 tuổi và đứa con thứ hai sắp chào đời sẽ trở thành những kẻ vô gia cư lang thang trên đường phố, một tương lai mù mịt đang chờ đón họ.

Babinec nhận thấy chính vợ ông, Krista, sẽ là người quyết định có nên thực hiện kế hoạch hay không. Ông nói với vợ rằng có lẽ ông nên tìm một công việc khác. Dĩ nhiên, bà có thể nói: "Martin à, em thấy anh nói đúng đấy. Anh đã cố gắng hết sức vì công ty nhưng chẳng đem lại kết quả gì. Chúng ta phải nghĩ đến cuộc sống của cả gia đình". Trong trường hợp đó, ông sẽ đóng cửa công ty và bắt đầu tìm việc làm. Nhưng bà Krista vốn là con gái của một doanh nhân. Bố bà cũng từng phải trải qua những thời kỳ rất khó khăn. Bà nói: "Anh có chắc là anh muốn bỏ cuộc không? Anh đã bỏ bao công sức vào công ty. Anh vẫn còn một cơ hội nữa cơ mà. Sao anh không thử nhỉ?"

Và ông đã quyết định thực hiện ngay kế hoạch của mình. Ông nhờ một người hàng xóm có công ty riêng và hiểu biết về kế toán giúp ông chuẩn bị cho buổi thuyết trình. Ông cũng đã thuyết phục được một nhân vật có uy tín trong lĩnh vực PEO, ngài T. Joe Willey, bay từ trụ sở ở San Bernardio tới Oakland để tham gia buổi thuyết trình và giúp các nhà đầu tư tiềm năng có một cái nhìn tổng quan về lĩnh vực kinh doanh mới mẻ này. Bản thân Babinec sẽ trình bày về chiến lược marketing mới. Còn nhân viên duy nhất của TriNet, Helen Salamacan, sẽ là người chủ trì cuộc họp.

Một buổi tối ấm áp vào tháng 6 năm 1990, khoảng 40 nhà đầu tư tiềm năng đã có mặt trong một căn phòng kín đáo mà Babinec thuê tại nhà hàng Strizzi ở San Leandro. Trong số này có cả những người mà Babinec biết là họ chỉ làm ra vẻ quan tâm tới việc mua cổ phiếu của TriNet. Khi ông trình bày về tình hình tài chính, mọi việc diễn ra suôn sẻ. Nhưng khi bảng cân đối thu chi xuất hiện trên màn hình, đến phần tiền mặt có dòng chữ: "30 đô-la (không tính bằng hàng nghìn)" thì Jim Hanson – một trong những kiểm toán viên chuyên nghiệp trong vùng – nhận xét: "Có vẻ như anh đang rất thiếu tiền mặt". Tuy nhiên, Hanson vẫn rất quan tâm tới loại hình kinh doanh này nên đã đầu tư số tiền 10.000 đô-la. Sáu người còn lại đã đầu tư thêm 40.000 đô-la. Và 50.000 đô-la chính là tất cả những gì mà Babinec cần để thực hiện kế hoạch. "Nhờ có số tiền này mà tôi mới có được công ty như ngày nay, chứ không phải đi làm thuê cho người khác", ông nói như thế sau 14 năm.

Thế nhưng trớ trêu thay, 50.000 đô-la này lại khởi đầu cho việc

mất quyền kiểm soát công ty sau này vì nó đi kèm với những điều khoản hết sức chặt chẽ. Các nhà đầu tư đã giúp Babinec thoát khỏi phá sản và bây giờ ông phải thực hiện lời hứa của mình, phải đáp lại những gì họ mong đợi, nói đúng ra là phải trả cho họ những khoản lời đáng kể từ số tiền mà họ đã đầu tư. Điều này có nghĩa là Babinec sẽ phải phát triển công ty nhanh nhất. Và hơn thế, đến một thời điểm nào đó, ông sẽ phải tìm cách trả hết vốn cho họ.

Khi đó, ông dồn hết sức lực để thực hiện chiến lược mới và đã có kết quả. TriNet nhanh chóng có được uy tín. Các công ty mới thành lập đều biết đến TriNet bởi khả năng đáp ứng nhu cầu về nhân lực, giúp những công ty này có thời gian tập trung đưa sản phẩm công nghệ ra thị trường nhanh nhất. Đây chính là chìa khóa giúp họ thành công.

Ngay lập tức các nhà tư bản kinh doanh mạo hiểm chú ý đến TriNet và giới thiệu TriNet với các công ty mà họ đã đầu tư. Babinec trở thành gương mặt quen thuộc trên con đường Sand Hill ở khu Menlo, bang California – nơi đặt trụ sở của nhiều công ty lớn của những nhà tư bản kinh doanh mạo hiểm.

Đến năm 1994, TriNet đã vượt qua được thời kỳ khó khăn và phát triển. Tuy nhiên, Babinec nhận thấy tốc độ phát triển này vẫn còn chậm. Trong 6 năm sau đó, Babinec đã thấy rõ được tính năng động của loại hình kinh doanh này. Một điều dễ nhận thấy là ông đang kinh doanh trong lĩnh vực mà quy mô là yếu tố quan trọng hàng đầu. Doanh nghiệp PEO càng lớn mạnh thì khả năng đáp ứng nhu cầu của khách hàng sẽ càng tốt. Giá mỗi lần giao dịch sẽ thấp hơn và tất nhiên, khả năng vượt qua các đối thủ cạnh tranh cũng sẽ cao hơn. Bạn sẽ không thể có một công ty PEO quy mô nhỏ mà lại thành công. Muốn tồn tại trong lĩnh vực kinh doanh này thì TriNet phải nhanh chóng mở rộng.

Để mở rộng, TriNet cần thực hiện hai kế hoạch: Thứ nhất, Babinec phải huy động một số tiền rất lớn. Thứ hai, ông phải tuyển một nhóm nhân viên quản lý giàu kinh nghiệm trong lĩnh vực phát triển doanh nghiệp cũng như điều hành công ty. Thiếu những nhân viên quản lý này, ông khó có thể kiếm tiền và TriNet cũng không thể thành công. Tất nhiên, trong lĩnh vực nào thì những chuyên gia như thế cũng đều rất quan trọng và cần thiết. Họ có quyền lựa chọn những ông chủ mà sẽ trả cho họ những khoản lương hậu hĩnh cùng những đặc quyền, đặc lợi khác.

Trong khi đó, nếu làm việc cho Babinec, họ sẽ nhận được 3 thứ (mà 2 thứ lại là vô hình): Thứ nhất là những thách thức để phát

triển TriNet thành công ty lớn trong lĩnh vực kinh doanh mà công ty đang tham gia. Thứ hai là cơ hội thăng tiến cùng với sự phát triển của công ty. Thứ ba là quyền sở hữu cổ phiếu công ty. Và tất nhiên, cổ phiếu sẽ chẳng có giá trị gì nếu nó không đáng giá. Do đó, để thu hút những nhà quản lý tài năng cũng như những nhà đầu tư bên ngoài, ông cần phải cho họ thấy rằng công ty đang chuẩn bị hoặc bán cổ phiếu hoặc thực hiện lần giao dịch chứng khoán đầu tiên.

Cuối cùng, Babinec đã thành công. Ông tuyển mộ được những nhân viên quản lý có tài, thu hút được các nhà đầu tư bên ngoài và huy động được số vốn cần thiết dù ông phải hy sinh một số điều. Với danh tiếng của TriNet trong thung lũng Silicon, ông đã có cơ hội gặp gỡ một số nhà tư bản kinh doanh mạo hiểm hàng đầu. Họ đã lịch sự ngồi nghe ông chào hàng nhưng sau đó lại ngần ngại nói rằng họ không đầu tư vào các doanh nghiệp như doanh nghiệp của ông. Thay vào đó, Babinec đã huy động được 250.000 đô-la từ những nhà đầu tư cũ của TriNet và một số nhà đầu tư khác cũng bắt đầu quan tâm tới họ. Một số thành viên trong Ban quản trị của TriNet hiểu rằng ông vẫn đang có kế hoạch thu hút thêm một nhà đầu tư rất lớn. Những năm sau đó, ông đã phải bán đi 50,1% cổ phiếu của TriNet – số cổ phiếu cần thiết để có quyền kiểm soát công ty cho một công ty PEO ở châu Âu – để lấy 3,9 triệu đô-la, đẩy mạnh mức tăng trưởng của công ty, mở văn phòng ở khắp đất nước.

Đến lúc này, ý tưởng của Babinec về việc xây dựng một doanh nghiệp quy mô nhỏ, làm ăn phát đạt chỉ còn trong ký ức. Hơn thế, ông đã không nắm được quyền điều hành công ty cũng như có cuộc sống mà ông từng mong muốn hồi mới bắt tay vào kinh doanh. Giờ đây ông đã là một Giám đốc điều hành đầy quyền lực nhưng chắc chắn ông sẽ mất đi sự tự do. Ông bị ràng buộc bởi trách nhiệm sắp xếp thời gian ra sao, gặp gỡ những ai, đi những đâu, làm những gì và làm khi nào. Và trên hết là trách nhiệm xây dựng loại hình doanh nghiệp quy mô lớn.

Xét từ bản chất loại hình kinh doanh mà ông đang tham gia, đến nhu cầu tìm những nguồn đầu tư bên ngoài, đến sự kỳ vọng của nhân viên, ông chỉ còn duy nhất một sự lựa chọn, đó là mở rộng công ty nhanh nhất, lớn mạnh nhất, sau đó bán lại hoặc cổ phần hóa công ty.

Công bằng mà nói, Babinec không hoàn toàn bất mãn với tình trạng hiện tại, dù nó hoàn toàn khác xa so với những gì ông dự định. Ông yêu quý nhân viên của mình và nhận thấy chính

những khó khăn thách thức của công ty đã tiếp thêm sức lực cho mình. Dù phải chịu áp lực rất lớn nhưng ông vẫn vượt qua được. Ông sẵn sàng chấp nhận chịu sự giám sát chặt chẽ cũng như những trách nhiệm nặng nề mà các nhà đầu tư của công ty đưa ra, đặc biệt là những đối tác châu Âu. Thực tế, ông, vợ ông – Krista – và ba đứa con nhỏ đều mong muốn quay về miền Đông, nơi gia đình đã từng sống, nơi có những người thân của họ và hệ thống giáo dục mà họ nghĩ là tốt hơn ở California. Thật may mắn, cuối cùng họ đã thực hiện được điều này. Năm 1999, gia đình ông rời đến vùng ngoại ô New York và Babinec bắt đầu đi lại vất vả giữa hai nơi: San Leandro và Little Falls, New York. Nhưng ông nói như thế vẫn tốt hơn là đi làm thuê cho người khác.

Điều tôi muốn nhấn mạnh ở đây không phải là niềm vui vì giờ đây mọi việc diễn ra suôn sẻ với gia đình Babinec mà là những áp lực mà Babinec đã phải đối mặt trong quá trình xây dựng và phát triển công ty. Những áp lực mà nhiều doanh nhân khác cũng gặp phải này rất có thể sẽ khiến công ty của họ không đi theo hướng mà người sáng lập định ra. Phải thừa nhận rằng Babinec đã có một quyết định đúng đắn là lựa chọn một hình thức kinh doanh để thành công, doanh nghiệp phải thu hút được một lượng khách hàng cực kỳ lớn. Bạn sẽ không thể xây dựng được một doanh nghiệp thành công dựa trên quy mô nhỏ nếu bạn kinh doanh trong lĩnh vực mà quy mô chính là thước đo thành công của công ty. Điều không thể tránh khỏi là công ty sẽ phải đối mặt với sức ép phát triển mở rộng, như trường hợp của TriNet. Sớm hay muộn, bạn cũng vẫn phải tìm nguồn tài chính từ bên ngoài dù bạn bắt đầu công ty với số vốn là bao nhiêu đi nữa.

Nhưng ngay cả khi bạn không chọn loại hình kinh doanh dựa trên quy mô như tôi đã nói, hoặc thậm chí bạn không gặp phải những khó khăn như Babinec, thì chắc chắn bạn vẫn phải đối mặt với một sức ép rất lớn từ việc thu hút những nhà đầu tư bên ngoài, đơn giản bởi lý do phát triển công ty. Đây chính là điều mà sớm hay muộn doanh nghiệp cũng sẽ gặp phải. Đối với Fritz Maytag, sức ép này xuất hiện vào thời điểm nhu cầu bia hơi Anchor bắt đầu tăng mạnh. “Đây là thời điểm có ý nghĩa quyết định đối với thành công của công ty”, ông nhớ lại. “Giả sử bạn kinh doanh trong lĩnh vực cần rất nhiều vốn, bán được 100 sản phẩm, bạn thu về 100 đô-la, sau khi trừ thuế, bạn lãi 3 đô-la. Để đạt mức tăng trưởng 10%, bạn cần phải bán thêm được 10 sản phẩm. Nếu mỗi phần trăm tăng trưởng cần một khoản đầu tư là 2 đô-la thì để đạt mức tăng trưởng 10%, bạn cần đầu tư 20 đô-la. Như thế có nghĩa bạn sẽ không thể chỉ sử dụng khoản tiền lãi sau khi trừ thuế 3 đô-la để đầu tư. Bởi nếu chỉ đầu tư 3 đô-la đó mà không có đầu tư bên

ngoài, bạn sẽ chỉ sản xuất thêm được 1,5 sản phẩm – có nghĩa là đạt mức tăng trưởng 1,5%."

"Giả sử chúng ta đang kinh doanh rượu và cần sản xuất nhiều rượu hơn để đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Năm nay, chúng ta bán ra 1.000 thùng nhưng vẫn chưa đủ. Năm sau, chúng ta cần sản xuất thêm 100 thùng nữa thì mới đáp ứng đủ nhu cầu. Để thực hiện được điều này, chúng ta cần có thêm 1,5 tấn nho. Mỗi mẫu diện tích trồng nho thu được 3 tấn nho nên chúng ta cần trồng thêm nửa mẫu. Phải mất 200.000 đô-la để trồng một mẫu nho ở thung lũng Napa. Tuỳ nơi trồng mà chi phí có thể còn cao hơn. Nhưng cứ cho là chúng ta mất 200.000 đô-la, nghĩa là để sản xuất thêm 100 thùng rượu, chúng ta phải bỏ ra 100.000 đô-la. Bán được một thùng bia chỉ lãi 10 đô-la, tức là mỗi năm chúng ta lãi được 10.000 đô-la. Nếu chúng ta không có thêm một khoản đầu tư là 90.000 đô la, chúng ta sẽ không thể đáp ứng đủ nhu cầu của khách hàng vào năm sau."

Có thể thấy rằng việc mở rộng công ty hoàn toàn bị chi phối bởi số vốn bạn có hoặc số vốn bạn đi vay. "Đây dường như là điều khá mới mẻ đối với tôi. Nếu bạn học kinh doanh thì đây có thể là bài học đầu tiên của bạn, nhưng trước đây tôi chưa hiểu rõ điều này. Kinh doanh trong lĩnh vực cần nhiều vốn, mỗi phần trăm tăng trưởng đều cần vốn đầu tư mới. Chỉ sản xuất thêm một thùng cũng cần đến vốn. Không những thế, bạn cũng không thể mở rộng công ty theo hình thức nhỏ giọt. Bạn không thể trồng nho chỉ để sản xuất một thùng hoặc thậm chí 100 thùng. Rất có thể bạn cần trồng một vườn nho tối thiểu 10 mẫu, nếu không sẽ chẳng đáng để mua một cái máy kéo. Nói tóm lại, bạn cần phải thực hiện những kế hoạch lớn."

"Dĩ nhiên, nếu không kinh doanh trong lĩnh vực cần nhiều vốn, mọi việc sẽ khác đi nhưng bạn vẫn phải có những kế hoạch quan trọng, đó là kế hoạch nhân lực. Giả sử bạn tuyển một nhân viên mới, dù phát hiện ra bạn không cần tới anh ta hoặc anh ta chẳng giúp ích được gì thì bạn vẫn phải trả lương cho anh ta trong vòng sáu tháng. Điều này thật là cay đắng. Tôi đã được những người trong giới kinh doanh phần mềm cho biết chi phí công tác nghiên cứu trong lĩnh vực kinh doanh này rất cao. Trong công ty họ có một căn phòng lớn toàn những nhân viên được trả lương rất cao. Những nhân viên này phải tính toán, tìm hiểu cũng như đưa ra kế hoạch cho năm sau khi phần mềm của họ đã trở nên lỗi thời, trong khi hãng phần mềm máy tính Microsoft luôn tung ra thị trường sản phẩm chất lượng hơn."

“Không có đủ tiền để mở rộng chính là lý do khiến các công ty phải bán cổ phiếu. Hôm nay bán một phần, ngày mai bán một phần khác. Chẳng mấy chốc, bạn sẽ mất quyền kiểm soát công ty. Và thành công chưa hẳn là điều hay, thậm chí còn làm cho tình hình trở nên tồi tệ hơn. Nếu bạn chỉ có duy nhất một cửa hàng trong thị trấn, khách đến cửa hàng quá đông kéo đổ cả cửa, có nghĩa là công việc kinh doanh của bạn đang phát triển quá nhanh. Đây chính là lý do khiến nhiều người mất công ty, đơn giản bởi họ quá thành công.”

Trên thực tế, nhiều người không mất công ty nhưng một khi bạn đã buộc phải bán cổ phiếu ra ngoài hoặc ngay cả khi công ty vẫn thuộc quyền sở hữu cá nhân thì bạn cũng sẽ mất rất nhiều quyền kiểm soát. Và lúc đó sẽ càng khó khăn hơn để những công ty đó lựa chọn hình thức kinh doanh quy mô nhỏ như các công ty được đề cập trong cuốn sách này đã làm. Thực ra bạn vẫn có thể tìm được những nhà đầu tư bên ngoài sẵn sàng cho bạn toàn quyền quyết định có mở rộng công ty hay không nhưng sẽ luôn có điều khoản đi kèm. Ít nhất thì các nhà đầu tư phải thấy được hướng phát triển của công ty thì mới đầu tư vào.

Chính vì thế, tôi không mấy ngạc nhiên khi nhận thấy chỉ bốn trong số 14 doanh nghiệp thành công trên quy mô nhỏ được đề cập trong cuốn sách này có những cổ đông không hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh. Một trong số này là công ty Reell Precision Manufacturing, 56% cổ phiếu công ty do những người sáng lập công ty, cùng con cái và cháu chắt họ nắm giữ. Giống như công ty O.C. Tanner, cháu trai của người sáng lập công ty cùng gia đình anh nắm giữ 35% cổ phiếu. Còn Tập đoàn Union Square Hospitality được gây dựng từ vốn của những người trong gia đình nhà Meyer, gồm có mẹ, dì và bác của Danny Meyer. Hiện nay, Danny Meyer có hợp tác với một số nhà đầu tư bên ngoài nhưng họ cũng cho ông toàn quyền quyết định. “Bởi chúng tôi đang kinh doanh nên họ mới đầu tư vào chúng tôi”, ông nói. “Tôi đã rất thận trọng trong việc chọn bạn. Tôi đánh giá cao lời khuyên của họ. Khi gặp gỡ bạn bè cũng là khi tôi có cơ hội nghe lời khuyên của rất nhiều người giỏi giang hơn tôi”. Đối với Tập đoàn Zingerman, chỉ có nhà hàng Roadhouse là có nhà đầu tư bên ngoài, còn lại toàn bộ tập đoàn đều do những người trong công ty nắm giữ.

Mười công ty còn lại đều cố gắng hết sức để đảm bảo cổ phiếu công ty không bị bán ra. Trường hợp của Gary Erickson là một ví dụ. Ông đã phải làm việc cật lực trong suốt hai năm để giành quyền sở hữu và điều hành toàn bộ nhà hàng Clif Bar sau khi người đồng sáng lập, bà Lisa Thomas, rút lui do ông đã từ chối bán

công ty với giá 120 triệu đô-la. Khi bà Lisa Thomas chuẩn bị rút khỏi công ty, thậm chí trước khi họ thỏa thuận các điều khoản trong hợp đồng, Erickson đã biết ông sẽ phải trả ít nhất 50 triệu đô-la để mua lại 50% cổ phiếu của bà. Đầu tiên, ông tìm đến một ngân hàng thương mại để vay số tiền trên nhưng không được chấp thuận. Tiếp đó, ông lại tìm đến những người cho vay lãi suất cao nhưng cũng bị khước từ. Sau đó, ông đã tính đến khả năng hợp tác với nhà tư bản kinh doanh mạo hiểm nhưng rồi ông bỏ ý định đó ngay, bởi làm thế ông sẽ mất rất nhiều cổ phiếu cũng như quyền kiểm soát công ty vào tay họ. Cuối cùng, ông và bà Thomas đã đi đến một thỏa thuận là trước mắt ông phải trả cho bà 15 triệu đô-la, trong vòng 5 năm sau sẽ trả tiếp 42 triệu đô-la và mỗi năm khi hợp đồng chưa hoàn tất ông sẽ phải trả thêm cho bà 1 triệu đô-la nữa. Lúc đó, Erickson có rất ít tiền mặt nên phải vay nóng ngân hàng 15 triệu đô-la với một lãi suất ngân hàng rất cao lên tới 23%. Dù đã trả 15 triệu đó nhưng ông và vợ ông là bà Kit mới chỉ có được 67% cổ phiếu. Khi nào trả nợ cho bà Thomas, họ mới có 100% cổ phiếu. Rất may là hai năm sau công ty làm ăn phát đạt nên ông đã trả hết nợ cho ngân hàng rồi thanh toán nốt số tiền còn lại cho bà Thomas.

Bạn có thể có lý khi đặt ra câu hỏi: "Tại sao ông Erickson không bán công ty của mình đi và thành lập một công ty khác?". Trong cuốn sách xuất bản sau này ông viết rằng, có lần luật sư của người đối tác cũ đã hỏi câu hỏi đó và không cần suy nghĩ ông trả lời ngay là "không". Ông không hề nghĩ tới giải pháp đó. Sau này, ông đã chứng kiến rất nhiều doanh nhân bán công ty, rồi gây dựng công ty khác nhưng sau cùng tất cả đều hối tiếc về quyết định của mình. Ông nói thêm, ông coi Clif Bar như là ngôi nhà của mình và ông thuộc về nơi đó.

Bạn có thể vẫn băn khoăn tự hỏi liệu ông và vợ ông có đáng phải trải qua tất cả những khó khăn vất vả, phải dành tất cả thời gian, phải trả một khoản tiền lớn như thế và chấp nhận rủi ro mạo hiểm như thế chỉ để đổi lại một thứ duy nhất là được toàn quyền sở hữu công ty. "Đáng lắm chứ!", ông Erickson đã nói thế khi ngồi trong văn phòng của Clif Bar tại phố Berkeley, bang California. "Dù phải đánh đổi thêm nhiều thứ đi chăng nữa, tôi sẽ vẫn làm vậy. Bởi một khi bạn đã thu hút vốn đầu tư bên ngoài thì bạn sẽ không còn đường quay lại. Lúc này đây tôi cũng không hề hối tiếc vì đã quyết định không bán cổ phiếu ra bên ngoài. Nếu không, có lẽ giờ đây tôi chẳng thể nào sống vui vẻ được. Mỗi tuần vợ tôi và tôi đều uống mừng cho sự may mắn của chúng tôi."

Ở đây có một điểm chung. Hầu hết các giám đốc điều hành trong

công ty cổ phần Erickson đều tin rằng nếu bạn muốn thành lập một công ty theo mô hình thành công trên quy mô nhỏ thì bạn không thể có được các cổ đông từ bên ngoài. Ngay cả Danny Meyer cũng cho rằng các nhà đầu tư sẽ không bao giờ chấp nhận đầu tư vào công ty của ông nếu họ không thấy được hướng đi cũng như phương thức kinh doanh cụ thể. Lý do rất đơn giản vì nhiều công ty đang theo đuổi những mục tiêu xa vời, thiếu thực tế, những mục tiêu không khả thi và thường hay bị thất bại nếu phải chịu nhiều tác động cùng lúc. Vì vậy cần phải có một "mojo" đạt tiêu chuẩn. Nếu bạn không góp phần tạo ra "mojo" thì điều duy nhất bạn có thể làm cho công ty là góp vốn.

Có thể thấy rằng phần lớn các giám đốc điều hành đều không tán thành mô hình công ty 100% vốn cổ phần chỉ do một người hoặc một cặp vợ chồng nắm giữ. Năm trong số các công ty chúng ta đang nói đến thì người sáng lập cũng chính là một cổ đông tham gia hội đồng quản trị. Còn đối với hai công ty khác, phần lớn vốn cổ phần lại được quản lý theo kiểu hợp tác xã (một chương trình sở hữu cổ phần của người lao động gọi tắt là ESOP), trong đó tất cả người lao động đều là thành viên. Nhưng Tập đoàn Zingerman lại có một hình thức sở hữu khác, đó là hình thức cộng đồng doanh nghiệp, trong đó các giám đốc điều hành tại mỗi công ty con sẽ nắm giữ số cổ phần tuỳ theo lượng vốn đóng góp của từng người. Nhà hàng Roadhouse là một ngoại lệ. Ngược lại, phần lớn vốn cổ phần trong công ty O.C. Tanner – công ty lâu đời nhất – lại do một số người đáng tin cậy nắm giữ.

Dù áp dụng nhiều hình thức sở hữu khác nhau, song xét đến cùng các công ty đều phải đảm bảo rằng lượng vốn của họ sẽ được đặt vào tay những người có trách nhiệm và tâm huyết. Đây quả thực là vấn đề nan giải với nhiều công ty. Khi bạn nắm giữ cổ phiếu của công ty, bạn thường rất muốn bán một phần số cổ phiếu đó đi để giảm các khoản vay hoặc tăng vốn nhưng khi đó cổ phiếu của công ty bạn sẽ rơi vào tay người ngoài. Do vậy, phần lớn các công ty theo mô hình này đều không nghĩ đến việc mua lại các công ty khác, bởi họ lo ngại rằng nếu mở rộng theo cách đó, họ sẽ không giữ được tính thống nhất trong công ty. ECCO là một ngoại lệ. Đây là một công ty do người lao động làm chủ và có trụ sở tại Boise, chuyên sản xuất các loại còi báo động và hệ thống đèn báo hiệu của các phương tiện giao thông. Cả ông Jim Thompson – chủ tịch hội đồng quản trị và ông Ed Zimmer – tổng giám đốc của công ty đều nhận thấy để cạnh tranh có hiệu quả hơn, ECCO cần phải có một đại diện ở Đông Nam Á hoặc châu Âu và cách tốt nhất là mua lại chính các công ty mà họ đang có mối quan hệ làm ăn tại đó. Tuy nhiên, điều quan trọng là vẫn phải duy trì nguyên tắc sở hữu

nội bộ, nghĩa là không lấy cổ đông từ bên ngoài. Cuối cùng, họ đã quyết định bỏ ra 5% cổ phần để mua một công ty tại Anh với điều kiện hai người chủ sở hữu sẽ trở thành thành viên trong cùng một hội đồng quản trị. Khi một thành viên không thuận theo quyết định của cả hội đồng, anh ta đã bị sa thải và công ty đã mua lại cổ phần của anh ta.

Thậm chí khi bạn là người nắm quyền sở hữu trong công ty, bạn sẽ phải đối mặt với vô số áp lực có thể khiến bạn đi chệch hướng. Áp lực có thể đến từ phía đối thủ cạnh tranh lớn, nhưng đôi khi lại từ chính nỗi lo sợ của bạn về các đối thủ đó. Áp lực còn có thể từ phía các nhà cung cấp, những người luôn hối thúc bạn mở rộng càng nhanh càng tốt, nhất là khi bạn là một trong những nhà phân phối của họ, bởi vì bạn càng là ăn tốt, họ sẽ càng đắt hàng. Nhưng trớ trêu thay, áp lực lớn nhất quyết định thành công của bạn lại xuất phát từ chính các nhân viên và khách hàng của bạn.

Tất nhiên, không thể phủ nhận được rằng một công ty lớn cần phải có những nhân viên giỏi. Song bạn sẽ không thể thu hút hay giữ họ làm việc nếu không tạo cho họ cơ hội phát triển. Đó là lý do tại sao trên thực tế rất nhiều ông chủ vẫn phải mở rộng công ty mặc dù họ không muốn. “Tôi không nghĩ mình có sự lựa nào khác”, ông Jim Ansara, người sáng lập kiêm Chủ tịch công ty Xây dựng và thiết kế Shawmut tại Boston cho biết. Giống như TriNet, công ty này đã phát triển nhanh chóng nên trong suốt năm năm liền nó được xếp vào danh sách 500 công ty tư nhân có tốc độ phát triển nhanh nhất nước Mỹ. Ông nói: “Tôi không còn cách nào khác để thu hút những nhân viên giỏi”. Hiện nay, Shawmut đã trở thành công ty xây dựng và thiết kế lâu đời và danh tiếng với doanh thu hàng năm lên tới 441 triệu đô-la và 501 nhân viên. Khách hàng của công ty rất đa dạng, từ Hard Rock Café đến Đại học Harvard. Song Ansara chỉ đóng một vai trò rất nhỏ trong hoạt động của công ty, còn phần lớn thời gian ông dành cho gia đình, làm từ thiện, đi câu tôm hay du lịch.

Tất cả các giám đốc điều hành trong các công ty theo mô hình thành công trên quy mô nhỏ đều đã và sẽ phải đối mặt với vấn đề tương tự. Tuy nhiên, bằng cách này hay cách khác, họ sẽ phải cố gắng để giữ chân các nhân viên giỏi nhất của mình, tạo môi trường tốt để tránh nguy cơ họ bỏ việc. Trong nhiều trường hợp, giải pháp hữu hiệu là một mặt tăng cường quản lý để đảm bảo tốc độ phát triển của công ty, mặt khác vẫn kiến tạo cơ hội mới cho nhân viên. Điều này không có nghĩa là các công ty khác không quản lý được tốc độ tăng trưởng của mình bởi vì nếu không công ty sẽ không thể tồn tại. Tuy nhiên, thông thường với một doanh

nghiệp bình thường, mục tiêu của họ là phát triển còn quản lý chỉ là cách mà họ nắm giữ công ty. Còn các công ty mà chúng ta đang xét đến, mục tiêu chính của họ là đem lại cơ hội cho nhân viên cũng như tìm kiếm cơ hội kinh doanh mới. Sự lớn mạnh của công ty chỉ là một thành quả tất yếu trong quá trình phấn đấu để tồn tại.

Điều thú vị là trong khi vẫn có một số công ty lớn mở rộng kinh doanh bằng những phương thức khá truyền thống, chẳng hạn như cho ra đời sản phẩm mới, rất nhiều công ty hiện nay lại chọn đầu tư bằng cách mở thêm chi nhánh mới, sau đó những chi nhánh này sẽ dần dần trở thành các cơ sở kinh doanh độc lập. Trong chương trước, chúng ta đã thấy cách thức mở rộng của Tập đoàn Union Square Hospitality. Đầu tiên, đó chỉ là một nhà hàng đơn lẻ, nhưng dần dần họ đã mở rộng thành công ty với nhiều nhà hàng mới dựa trên những ý tưởng khác nhau. Cũng với hình thức này, Tập đoàn Zingerman's Deli đã từ một cửa hàng bán thức ăn thành cả một hệ thống cửa hàng gồm rất nhiều công ty thực phẩm thống nhất về phong cách và đặc trưng. Công ty Rightous Babe Records thì thành lập thêm một cửa hàng bán lẻ, một công ty phát hành nhạc, một công ty kinh doanh bất động sản, một quỹ tài trợ và một phòng hòa nhạc. Trong khi đó, Artists' Frame Service lại phát triển thành Tập đoàn Goltz bao gồm một khu nhà vườn, một cửa hàng chuyên bán buôn và một phòng triển lãm nghệ thuật. Và còn rất nhiều các công ty khác nữa.

Tôi không cho rằng những công ty này mở rộng kinh doanh chỉ đơn giản vì họ muốn tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên của mình. Ngược lại, chính các ông chủ, các vị giám đốc điều hành và cả các nhân viên của công ty đều hào hứng, thích thú với cơ hội được khám phá một lĩnh vực kinh doanh đầy mới mẻ và điều này ít nhiều sẽ có lợi cho công ty. Tuy nhiên, trong quá trình đó cũng cần phải tạo ra cơ hội cũng như thách thức cho nhân viên giỏi nhằm giúp họ phát huy hết khả năng và đây chính là động lực cho việc mở rộng.

Ngoài ra, khó khăn lớn nhất đối với việc mở rộng mà các công ty gặp phải chính là áp lực thị trường. Trước hết là áp lực tâm lý khi mà khách hàng ngày càng ưa chuộng sản phẩm hay dịch vụ của bạn. Vì thế, bạn phải mở rộng quy mô để không những đáp ứng được nhu cầu của lượng khách hàng này mà còn phục vụ được nhu cầu của nhiều khách hàng tiềm năng khác. Nhưng xét đến cùng thì áp lực chính là dấu hiệu của thành công và tài kinh doanh nhạy bén của bạn. Đó cũng chứng tỏ rằng ước mơ từ khi mới thành lập công ty của bạn đã thành hiện thực. Vậy làm sao

bạn có thể nói không được?

Thực tế nhiều người đã không thể nói "không" được, đặc biệt là khi người chủ công ty lại là nam giới. Khi đó, dù biết rõ rằng cả công ty lẫn các nhân viên của mình đều không sẵn sàng cho việc mở rộng hoặc bản thân anh ta không chắc chắn việc mở rộng ấy sẽ đưa công ty đi đến đâu nhưng anh ta không bao giờ chịu bỏ cuộc. Quả thật một khi bạn quyết định đi theo con đường đó thì rất khó quay đầu trở lại. Đến khi bạn chợt nhận ra công ty đã trở nên quá lớn mạnh, đã vượt quá tầm kiểm soát của bạn thì công việc kinh doanh không đi theo hướng bạn đặt ra, bạn đã bị ràng buộc bởi rất nhiều cam kết không thể phá bỏ đối với nhân viên, khách hàng và các nhà cung cấp. Nếu bạn tự ý thay đổi đường lối của công ty, mọi người sẽ bỏ đi. Lúc đó các bản hợp đồng sẽ bị xem xét lại và các khách hàng thân tín sẽ nói với bạn rằng bạn không còn phù hợp với họ nữa. Do vậy, bạn cần phải rất thận trọng với tất cả những gì mình làm.

Tuy nhiên, Bill Butler, người thành lập công ty trách nhiệm hữu hạn xây dựng W.L.Butler Construction từ năm mới 26 tuổi lại nói: "Tôi không bao giờ muốn công ty của mình trở nên quá lớn mạnh". Ông nói câu này vào năm 1975 tại một bàn ăn ở Starchill Academy for Anything, một trong bốn khu đại lộ Skyline ở Woodside, California, miền Nam Sanfrancisco. Lúc ấy, ông cùng vợ và con trai đang định cư bất hợp pháp tại đó. Họ không có nhà cửa ổn định, cũng không có điện nước. "Đó thực sự chỉ là tồn tại mà thôi", ông nói khi đang ngồi tại văn phòng của công ty nằm ở thành phố Redwood. Văn phòng này đã phải chuyển đi xa tám dặm so với địa điểm lúc đầu. Ông kể lại: "Tôi đã phải chạy ra ngoài gọi điện thoại công cộng để xin cấp nước. Đến khi công ty PG&E lắp đồng hồ nước thì tôi lại phải kéo một đường ống dẫn nước vào nhà. Lúc đầu tôi phải làm hàng rào bảo vệ và lắp cửa. Điều duy nhất tôi cần là kiếm được tiền. Lúc ấy tôi không có tài sản, không nhà cửa, chẳng có gì cả nhưng tôi yêu công việc kinh doanh, yêu nghề xây dựng và tôi yêu tất cả mọi người". Cuối cùng ông cũng mua được một mảnh đất nhỏ tại Woodside và chuyển cả gia đình đến đó năm 1981. Rồi đến năm 1983, công ty cũng có một văn phòng riêng nhưng mãi đến năm 1994 mới lắp được điện thoại. Những người muốn làm ăn hay muốn thuê Butler đều phải vất vả lắm mới liên lạc được với ông.

Rất nhiều người muốn cộng tác làm ăn với Butler. Năm 1989, doanh thu của công ty đã là 20 triệu đô-la với 129 nhân viên. Công ty nhận được nhiều hợp đồng ở khắp các bang như California, Oregon, Washington, Nevada và Arizona. Nhưng như

thế lực lượng công ty phải dàn mỏng ra, công việc thì quá tải trong khi không thu lại được nhiều lợi nhuận. Chất lượng công việc không đạt yêu cầu, cơ cấu công ty không thống nhất. Mọi thứ trở nên không kiểm soát nổi.

"Đó là lỗi của tôi", Butler nói. "Thật khó thừa nhận điều này nhưng quả thật lúc đó tôi chưa biết cách quản lý. Tôi đã quá tham vọng và không biết tự lượng sức. Vì thế, chúng tôi đã ngồi lại và suy nghĩ thật nghiêm túc xem mình đã làm được những gì, cách thức nào phù hợp với công ty hơn và phải làm gì để cải thiện tình hình hiện tại. Và sau đó chúng tôi thay đổi tất cả."

Đầu tiên Butler và các nhân viên của mình, trong đó có cả Frank York – sau này trở thành Tổng giám đốc công ty, quyết định chỉ nhận thầu các công trình đơn giản hoặc nhận làm cả một công trình lớn. Đó là cách duy nhất để phát triển và tận dụng hết nội lực của công ty mà không cần tuyển thêm người. Butler nói: "Đối với tôi số lượng nhân viên là điều quan trọng nhất. Tôi muốn biết rõ tất cả nhân viên và không muốn con số này vượt quá 100. Chúng tôi đã có 129 người và bây giờ còn 125. Thế là đủ. Vì đã bỏ giấy phép hoạt động ở bang khác nên chúng tôi không còn làm việc ở đó nữa. Đầu tiên, chúng tôi nhận việc, sau đó, phải xem xét kỹ lưỡng mọi thứ". Vào thời điểm đó, công ty Butler đã thay đổi hoàn toàn chiến lược kinh doanh của mình.

"Chúng tôi muốn tạo ra sự thay đổi. Thay vì cố gắng làm thật nhiều thì chúng tôi chỉ nhận ít nhưng sẽ làm hết sức". Điều này đồng nghĩa với việc sẽ phải giảm bớt khách hàng hiện nay, cả những khách hàng đã làm việc với công ty trong thời gian dài. Công ty đã dành nhiều thời gian để nghiên cứu khách hàng, xem công việc nào mang lại lợi nhuận cao hơn, Butler nên ở vị trí nào, hay những khách hàng nào phù hợp nhất chuyên môn của công ty cũng như dự đoán trước hướng đi của nền kinh tế và rất nhiều vấn đề khác. Sau đó họ bắt đầu cắt giảm. "Chúng tôi giảm từ 25 khách hàng xuống chỉ còn 10. Phần lớn thì chúng tôi cắt các khách hàng kém thiện chí, trong đó có cả những đối tác lớn nhất của chúng tôi, một công ty dịch vụ tài chính khổng lồ. Công ty này đã từng chiếm tới 50% khối lượng công việc của chúng tôi. Song chúng tôi vẫn làm vậy vì các công ty đã đánh giá thấp chúng tôi. Họ ngồi đó và biến chúng tôi thành những kẻ ngốc nghếch, bị động. Và chúng tôi nói với họ rằng chúng tôi không còn muốn làm việc với họ nữa."

Nhưng đó chỉ là những trường hợp đơn giản. Để giữ công ty ở một quy mô nhất định, Butler đã phải từ chối rất nhiều khách hàng tử

tế khác mà thực sự ông vẫn rất muốn làm ăn với họ. Ông cho biết: "Đối với tôi, một khách hàng tốt chính là bạn làm ăn tốt, là người trung thực và quan hệ tốt với cộng đồng. Còn những công ty nào không quan tâm đến cộng đồng xung quanh thì chắc chắn họ sẽ không thể thành công được. Chúng tôi muốn cộng tác với những khách hàng xem chúng tôi như những đối tác làm ăn ngang hàng với họ. Thà mất tiền còn hơn là để mất bạn hàng tốt."

Song vấn đề là ngay cả sau khi cắt giảm, số khách hàng này vẫn còn quá nhiều. Butler nói rằng ông vẫn cảm thấy áp lực phải mở rộng công ty từ phía khách hàng. Vào năm 2002, công ty Butler là một trong hai nhà thầu được Target trao tặng giải thưởng nhà cung cấp của năm, trong đó nhà thầu kia là công ty đã xây dựng trụ sở trung tâm cho Target. Butler là công ty nhỏ nhất được vinh dự nhận giải thưởng này chỉ sau một thời gian làm việc. Câu hỏi được đặt ra là liệu bạn có thể nói không với một khách hàng như Target nếu họ yêu cầu bạn xây dựng một cửa hàng ở khá xa công ty của bạn? "Quả thực là cực kỳ khó khăn khi bạn thường xuyên phải nói lời từ chối. Chúng tôi đã phải từ chối rất nhiều hợp đồng. Đôi khi chúng tôi giải quyết bằng cách giới thiệu lại cho một công ty đối thủ cạnh tranh và bạn có thể hình dung được việc này khó khăn đến nhường nào. Và đó thường là đối thủ mạnh nhất vì chúng tôi luôn muốn khách hàng hài lòng với kết quả công việc."

Sau này, một đối thủ đã nói với Butler: "Anh mới là người bán hàng giỏi nhất của tôi. Tôi đã nhận được nhiều hợp đồng từ anh hơn là từ chính người của tôi!"

Một điều lạ là càng từ chối nhiều thì công ty lại càng trở nên nổi danh hơn mặc dù Bulter đã cố tránh quảng cáo phô trương. Trong suốt 25 năm hoạt động, ông chỉ đồng ý trả lời một cuộc phỏng vấn duy nhất trên báo bởi lúc đó tay phóng viên đã nhắc đến những ngày ông còn sống ở khu nhà tập thể. Kết quả là công ty đã trở thành một huyền thoại trong cộng đồng vì những việc làm từ thiện cũng như chỗ làm việc đặc biệt của họ trước đây. Ngày càng có nhiều khách hàng đến gõ cửa công ty và Butler không thể từ chối tất cả. Chính vì thế, dù không muốn nhưng công ty liên tục lớn mạnh bất chấp tình trạng suy thoái đang tác động mạnh lên lĩnh vực thương mại lúc đó. Khách hàng vẫn luôn tìm đến Butler. Năm 2001, doanh thu của công ty đã vượt mức 125 triệu đô-la, đến năm tiếp theo tăng thêm 40% và đạt 175 triệu đô-la. Butler cho rằng: "Như thế là quá nhiều và quá sức đối với nội lực sẵn có của công ty. Mọi người đang làm việc vô cùng vất vả và tất cả phải chịu sức ép quá lớn". Do đó, năm 2003, ông đã giảm bớt khách hàng và doanh thu giảm xuống còn 155 triệu đô-la nhưng chỉ

một năm sau, con số này lại tăng lên là 205 triệu đô-la. Và mới đây năm 2005, ông lại thực hiện cắt giảm một lần nữa và doanh thu giảm xuống 195 triệu đô-la. Ông còn nói thêm: "chúng tôi đã và đang gắng sức để giữ công ty ở quy mô nhỏ."

Còn có một áp lực rất lớn nữa buộc công ty phải tăng trưởng mặc dù nó không tác động lên tất cả mọi người hoặc nếu có thì tác động ở những mức độ khác nhau. Áp lực này một phần xuất phát từ môi trường văn hóa, xã hội – nơi mà mọi người sống và làm việc; một phần lại xuất phát từ tâm lý nghề nghiệp. Robert Catlin – một người sáng lập kiêm Giám đốc điều hành của công ty trách nhiệm hữu hạn Signature Mortgage ở Canton, Ohio – cũng từng phải đối mặt với kiểu áp lực như thế. Đội ngũ của ông, dù chỉ 16 người, còn làm việc tốt hơn những công ty có quy mô lớn gấp ba, bốn lần. Công ty đã thu được thành công rực rỡ. Tất cả bạn bè, đồng nghiệp, khách hàng, thậm chí cả những người hoàn toàn xa lạ cũng nói rằng họ không hiểu tại sao Catlin không mở thêm những chi nhánh mới nữa tại những thị trường cỡ vừa trên khắp đất nước. Ông tâm sự: "Mọi người suốt ngày nói với tôi: "Ông điên mất rồi, ông bạn thân mến ạ. Ông đang đánh mất cơ hội ngàn vàng đấy". Nhưng tôi chỉ trả lời: "Ồ, mọi việc đều đang rất tốt đấy thôi. Tôi vừa có quyền lực lại có tự do. Tôi có thời gian dành cho gia đình và đi du lịch. Tôi còn cần gì nữa nào?"

Quan điểm ấy ngày càng được nhân rộng và thâm nhập cả vào văn hóa đến nỗi mọi người trở nên hiểu ngầm rằng mọi công ty đều muốn tận dụng cơ hội trong kinh doanh để phát triển càng nhanh càng tốt. Dần dần, chính quan điểm đó đã gây thêm áp lực cho việc mở rộng, đặc biệt là khi nhìn nhận về địa vị và uy tín của một công ty. "Thật khó khăn bởi vì nó còn là niềm kiêu hãnh cá nhân", Catlin nói. "Tôi đã ngồi rất lâu để tự suy xét xem điều gì là quan trọng nhất đối với tôi? Tất cả những thứ này là vì cái gì? Và bản thân tôi thực sự muốn gì? Mọi người thường nói: 'Hãy đi, hãy tiến lên, tiến càng xa càng tốt'. Nhưng tôi không hiểu tại sao mình phải làm như thế."

Ngay cả Arri Wenzweig, người đứng đầu Tập đoàn Zingerman, cũng bị chịu áp lực này khi ông và người cộng sự của mình – Paul Saginaw – đang cố gắng giải quyết bài toán làm thế nào để công ty trở nên lớn mạnh. Weinzweig cho biết: "Paul là người rất hay đặt ra các câu hỏi. Một khi vấn đề nảy sinh anh ta sẽ bắt đầu đặt ra những câu hỏi mà trước đây chúng tôi chưa bao giờ nghĩ đến. Có vẻ như chúng tôi đang đánh mất cơ hội bởi lẽ đáng ra chúng tôi nên mở thêm các chi nhánh trên khắp cả nước. Rất khó vượt qua áp lực để đạt được thành công theo cách mọi người vẫn nghĩ là nó

đơn giản. Rõ ràng là họ không hề biết rằng, để đạt được thành công sẽ vô cùng khó khăn và cần phải làm rất nhiều thứ. Song nếu bạn đi theo con đường đó tất yếu bạn sẽ phải đối mặt với rất nhiều vấn đề."

Nhiều người thường bị cám dỗ, đam mê bởi những viễn cảnh thành công, và chính Jay Goltz đã thừa nhận mình là một trong số này. Hiện giờ, ông rất muốn mình lấy lại được niềm đam mê kinh doanh ấy.

Ông nhận ra rằng sự đam mê của mình có nguồn gốc từ thời thơ ấu. Ngồi trong văn phòng bên cạnh nhà triển lãm và cửa hàng nổi tiếng của mình trên đại lộ phía Bắc Clybourn, Chicago, ông hồi tưởng thời khắc khi mình còn rất nhỏ. Chính cha của một người bạn đã truyền niềm đam mê ấy cho ông. Đó là một doanh nhân trong ngành làm khung ảnh. Ông kể lại: "Tôi đã chứng kiến ông bắt đầu, thất bại, bắt đầu rồi lại thất bại. Thành công có, thất bại có, nhưng cái mà tôi học được từ ông chính là niềm đam mê kinh doanh". Cả ông nội, cha và chú của Goltz chỉ là những người chủ một cửa hàng bán đồ rẻ tiền, và Goltz nghĩ rằng nếu dựa vào đó thì sẽ không có tương lai. Chính vì thế, ngay từ khi còn đang theo học một trường cao đẳng về kế toán, ý nghĩ về việc phải thành lập một công ty đã hình thành trong đầu ông. Đó phải là một công ty về khung ảnh, chứ không thể là một cửa hàng bán đồ rẻ tiền được.

Hồi đó, Goltz không nhận được nhiều sự ủng hộ. Mẹ ông chỉ thở dài khi nghe ông nói về dự định của mình. Bạn bè thì chế giễu: "Tớ nghĩ cậu có thể làm tốt hơn thế ấy chứ". Còn vị cố vấn trong trường cao đẳng thì lại nói: "Chưa ra trường cậu sẽ chẳng làm được gì cả". Người duy nhất động viên Goltz chính là người anh rể. Anh ấy nói: "Nếu không là bây giờ thì cậu sẽ chẳng bao giờ làm được nữa."

Bất chấp tất cả những lời phản đối ấy, Goltz vẫn tiến hành thành lập công ty Artists' Frame Service vào năm 1978 khi mới 22 tuổi. Chỉ một thời gian ngắn sau khi công ty đi vào hoạt động, Goltz đã xuất hiện trên tạp chí Forbes trong một bài báo viết về những doanh nghiệp trẻ đầy triển vọng có tựa đề "Những doanh nghiệp nhỏ". Sau 15 năm, Goltz đã thành một người có vai vế trong giới kinh doanh. Công ty Artists' Frame Service của ông ngày càng lớn mạnh và đã đánh bại nhiều đối thủ. Là một người có chí tiến thủ nên mỗi khi đọc những bài báo viết về các doanh nhân nổi tiếng như Michael Dell hay Fred Smith, ông lại hối thúc mình cần phải cố gắng nhiều hơn nữa. Ông đã nghiên cứu rất kỹ loại hình độc quyền và các hướng đi của ngành công nghiệp trong tương lai,

thậm chí xem xét cả khả năng cổ phần hóa. Mặc dù không chọn bất cứ loại hình nào trong đó, nhưng với Goltz, điều quan trọng là anh đã được làm việc hết mình. Anh từng nói: "Tôi đã say mê, nỗ lực hết mình, làm việc độc lập và kiên định; tôi nghĩ đó là những đức tính cần thiết đối với một doanh nhân. Nhưng liệu bạn có muốn kết hôn với một người như thế không?"

Câu trả lời có thể là không nhưng chắc chắn không thể phủ nhận được rằng ông đã thành công. Năm 40 tuổi, ông đã thực sự trở thành một ông chủ lớn trong lĩnh vực kinh doanh khung ảnh và Công ty Artist's Frame Service được đánh giá là đạt chất lượng vàng trong lĩnh vực công nghiệp. Cửa hàng và phòng triển lãm nghệ thuật của ông cũng đang làm ăn rất phát đạt. Ông có thể trở thành một nhà diễn thuyết hoặc là một giáo viên khi cần. Hiện ông đang viết một cuốn sách về lời khuyên dành cho các doanh nhân. Công ty của ông đặt tại thành phố Chicago và người dân nơi đây tin rằng chính Goltz là người đem lại sự phục hưng cho mảnh đất này. Đằng sau đỉnh vinh quang ấy là hình ảnh một người vợ đã mười sáu năm chung sống và ba đứa con khỏe mạnh, dễ thương. "Tất cả là nhờ cô ấy", Goltz tâm sự. "Lúc ấy tôi đã không hề biết vợ tôi đã phải chịu đựng nhiều đến thế nào, nhưng giờ thì tôi đã hiểu."

Hơn nữa, chính Goltz cũng không thừa nhận những thành tựu mình đã đạt được. Ông từng nói: "Một doanh nhân muốn thành đạt phải biết loại bỏ sự hiếu thắng trong mình". Trước đây tôi muốn làm mọi thứ. Chính vì thế tôi luôn lo lắng Liệu tôi có để lỡ mất cơ hội không? Liệu tôi có lỡ dịp đầu tư hay không? Bạn sẽ giải quyết vấn đề như thế nào? Và làm thế nào để tránh "sai một li, đi một dặm". Thật khó khăn bởi vì mọi thứ còn quá non trẻ. Khi ấy tôi mới 20 tuổi. Giờ tôi đã bước sang tuổi 40 và tôi không còn quá nổi tiếng nữa. Giả sử, nếu tôi nghe nói về một tay nào đó sở hữu đống tài sản lên tới 40 tỷ đô-la, tôi sẽ nghĩ: "Làm cách nào mà hắn có được từng đó? Hắn khôn ngoan hơn tôi ở điểm nào?"

Tuy nhiên, một biến cố lớn xảy ra đã đẩy Goltz vào bước đường cùng và chính điều này làm nên sự thay đổi ở ông. Đó là năm 1996, sau khi đã mua một tòa nhà tại Clybourn và ông dự định sẽ biến nó thành một khu nhà vườn thật sang trọng và hoành tráng để bán vào mùa thu năm đó. Song vấn đề là ở chỗ, tòa nhà cần phải được tu sửa và nâng cấp rất nhiều nhưng chỉ sau 4 tháng công việc này phải dừng lại do thiếu kinh phí. Goltz đã hết sạch tiền trong khi mọi thứ vẫn đang dở dang. "Tôi đã vét sạch khoản tiền gửi trong ngân hàng", ông kể lại. "Tôi chẳng còn gì cả. Mọi thứ hoàn toàn bế tắc. Cả đêm tôi không thể chợp mắt được khi nghĩ

đến danh sách các khoản nợ ngày một dài hơn. Đúng vào lúc ấy, mẹ tôi lại mắc căn bệnh ung thư quái ác và con tôi gặp rắc rối ở trường. Thật khủng khiếp!"

"Nhưng đó chính là điểm khởi đầu cho một sự thay đổi lớn", ông nói tiếp. "Tôi nhận ra rằng có ba thứ bạn cần phải hiểu rõ, phải trải qua trước khi bạn muốn tìm lại khát vọng kinh doanh của mình. Trước hết, bạn cần phải hiểu được thế nào là cảm giác đau khổ khi trải qua hàng đêm thức trắng với nỗi lo mất nhà dày vò. Tôi đã ở tuổi 41, nhưng nếu không có tiền, tôi sẽ chẳng là gì cả. Trong suốt những ngày đầu, tôi cảm thấy vô cùng căng thẳng khi tôi cố tìm cách mở rộng công ty. Tất nhiên, áp lực là điều không thể tránh khỏi. Áp lực này tự phát từ chính vùng đất nơi công ty hoạt động. Tôi đã phải chịu áp lực này khi quyết định kinh doanh và đặt trụ sở ở nơi mà tôi chưa biết gì về nó. Liệu có phải tôi mất trí chăng?"

"Bạn cũng cần nhận ra một điều thứ hai: Những người xây dựng nên những tập đoàn khổng lồ từ hai bàn tay trắng thì hoàn toàn khác với bạn. Vì đó không chỉ đơn thuần là lao động trí óc mà còn có rất nhiều yếu tố khác nữa. Bạn không có được tâm huyết như họ. Điều cuối cùng bạn nhận ra là: Mọi thứ đều ổn. Bạn nghĩ: "Tôi hạnh phúc, tôi có một cuộc sống tốt đẹp, làm ăn phát đạt và kiếm đủ tiền mà vẫn giữ được thăng bằng trong cuộc sống". Và bạn bắt đầu chú ý đến những kẻ giàu có nhưng bất hạnh vì cuộc sống gia đình trắc trở. Khi được hỏi liệu ông có phải là một người bố tốt không, Donal Trump trả lời: "Tôi luôn chu cấp đầy đủ cho gia đình". Điều này làm tôi lo sợ."

"Dù sao đi nữa tôi cũng cần bình tâm lại. Nhiều năm qua lúc nào tôi cũng cố gắng, nỗ lực, nỗ lực không ngừng rồi đột nhiên, tôi nhận ra đã đến lúc tôi cần dừng lại. Tôi bắt đầu nghĩ: Bạn sẽ làm gì với tất cả số tiền bạn tìm mọi cách để kiếm được? Đây thật là một điều mới mẻ."

Ngoài ra, có một nhân tố khác cũng ảnh hưởng lớn đến sự thay đổi của Goltz. Giống như phần lớn các doanh nghiệp khác luôn coi phát triển là mục tiêu hàng đầu, ông mù quáng chạy theo những thành công. Ông bị ám ảnh, luôn thấy như thế là chưa đủ. Ông luôn so sánh với những doanh nghiệp thành công nhất, nghĩ về những cái họ có trong khi ông không có. Ông chỉ nhìn vào những mặt hạn chế của mình mà không nhận ra rằng ông là người có công lao thực sự với cộng đồng và có ảnh hưởng tích cực đến cuộc sống của những người xung quanh. Dường như cũng chẳng có gì quan trọng nếu ông không đạt được cái mà thế giới cho là đỉnh cao của thành công dựa trên tiêu chí quy mô doanh nghiệp và tài

sản cá nhân.

Cuối cùng, tôi muốn đề cập đến một trong những nhân viên của ông, một phụ nữ Mỹ gốc Phi có tên là LiLy Booker, đã giúp ông mở rộng tầm mắt. Bà và một phụ nữ khác, Willie Hardwick, đã về hưu được 8 năm. Ở bữa tiệc chia tay, LiLy đã có đôi lời phát biểu. Bà nói về sự ra đời của Artist's Frame Service. Bà đã làm việc với một công ty làm khung ảnh theo yêu cầu trong suốt mười năm cho đến tận khi nó đóng cửa và rời đến Texas. "Khi đó tôi đã 50 tuổi", bà nói, quay sang Gotlz: "Trước khi được nhận vào công ty, tôi chưa bao giờ nghĩ rằng mình lại tìm được một công việc khác. Tôi muốn cảm ơn ông vì ông đã mang đến cho tôi cơ hội đó."

Lời phát biểu đến thật đúng lúc. Năm đó, Goltz ở tuổi 40 và bắt đầu cảm nhận được cái chết. Bất kỳ lúc nào câu nói của bà cũng làm ông điếng người. "Khi bạn đang phát triển công ty, tất cả những suy nghĩ của bạn chỉ xoay quanh những người mà bạn không giúp đỡ được", ông nói. "Lúc đó, tôi đang gặm nhấm vết thương thất bại. Tôi buộc phải sa thải người quản lý. Những đứa trẻ tội nghiệp mà tôi cưu mang vẫn đang gặp nhiều khó khăn. Những nhân viên lâu năm thì bị bắt quả tang ăn trộm. Câu nói của Lily giúp tôi nhận ra rằng tôi chưa thất bại hoàn toàn. Tôi nhìn quanh và thấy rất nhiều người say mê và yêu thích công việc của họ."

Ông nhớ ra mình đã từng nghe câu chuyện về một cô gái ném sao biển xuống đại dương. "Một ông lão xuất hiện và nói với cô: "Đừng bận tâm, có hàng nghìn con sao biển phơi mình ngoài kia. Cháu không thể cứu chúng được. Điều cháu đang làm cũng không khiến tình hình khác đi được". Cô gái nhìn con sao biển trên tay mình và nói: "Con sao biển này sẽ khác". Rồi cô ném nó vào lòng đại dương. LiLy là một trong những con sao biển của tôi."

Sau đó, ông bắt đầu chú ý đến những con sao biển khác trong công ty. Có một nhân viên luôn tìm mọi cơ hội để làm thêm giờ. Hóa ra anh ta muốn gửi tiền về cho gia đình ở Tibet. Hay như Luan Le, từng là đội trưởng hải quân trong cuộc chiến tranh Việt Nam. Sau khi chính quyền Sài Gòn sụp đổ, anh bị bắt và trong hơn 8 năm bị tù giam, anh phải di chuyển từ trại này qua trại khác cho đến khi được thả tự do vào năm 1983. Một năm sau, anh dẫn một trăm người từ Việt Nam sang Malaysia trên một chiếc xuồng máy. Chuyến đi kéo dài ba ngày và họ đã thoát chết khi bị hải tặc Thái Lan tấn công trên đường đi. Thậm chí anh còn đến Philippines, học tiếng Anh ở đó rồi đến Chicago. Artist's Frame Service đã thuê anh từ một cơ quan chuyên trách về dân tị nạn Việt Nam và

Campuchia. “Anh ta là người thích hợp nhất”, Goltz nói. “Và anh ta là một trong những con sao biển.”

Khó mà có thể tưởng tượng một doanh nghiệp thành công trên quy mô nhỏ mà lãnh đạo của nó lại không nhận ra những con sao biển của chính họ. Bạn có thể lập luận rằng, những doanh nghiệp có cách thức kinh doanh riêng nhờ biết đánh giá cao tiềm năng của mỗi người nên họ đã thực sự thay đổi được cuộc sống của những người đó. Tất cả các công ty tiêu biểu đều có chung một đặc điểm này. Sự thân thiện được tạo lập giữa công ty với nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp là một trong những phần thưởng quý giá nhất và là một trong những tôn chỉ hoạt động của họ. Bạn có thể trực tiếp chứng kiến họ thân thiện với nhau như thế nào nếu bạn muốn. Bạn chỉ cần đến thăm thành phố, thị trấn và những nơi xung quanh công ty.

Chương 3
Nguyên lý Mona Lisa

Nhà thờ Asbury Delaware Methodist tọa lạc trên đại lộ Delaware, con đường chính dẫn đến Buffalo, New York. Đây là một trong những kiệt tác kiến trúc của thành phố gợi nhớ một thời kỳ huy hoàng cuối thế kỷ XIX đầu thế kỷ XX. Ngày nay nó trở thành trụ sở của Righteous Babe, hãng sản xuất băng đĩa nổi tiếng do nữ ca sĩ kiêm nhạc sĩ Ani Difranco sáng lập. Righteous Babe là biểu tượng hy vọng cho Buffalo và đã trở thành một giai thoại lưu truyền đến ngày nay.

Buffalo nằm ở góc phía Đông hồ Erie, là một trung tâm thương mại sầm uất. Ngũ cốc từ Midwest sẽ được vận chuyển đến đây bằng tàu, sau đó được dỡ xuống, chế biến và chuyển tới New York và khắp thế giới thông qua kênh đào Erie và sông Hudson. Đầu những năm 90 của thế kỷ XX, Buffalo là thành phố rộng thứ tám, đồng thời là một trong những thành phố đẹp nhất nước Mỹ sau khi Washington D.C được quy hoạch bởi Pierre L'Enfant. Một hệ thống công viên do Frederick Law Olmstead bố trí và những tòa nhà được thiết kế dưới đôi bàn tay của những kiến trúc sư hạng nhất thời đó như Richardson và Frank Floyd Wright.

Tuy nhiên, đầu những năm 50 đánh dấu sự xuống dốc nghiêm trọng của thành phố do khai trương đường biển Lawrence và gặp phải sự cạnh tranh gay gắt từ phía Sunbelt. Các doanh nghiệp bị phá sản, thương mại đình đốn. Những mùa đông ảm đạm, lạnh lẽo cùng lối chơi mờ nhạt của đội bóng thành phố trở thành đề tài đàm tiếu trên các chương trình truyền hình buổi tối. Không có một trụ sở của một tập đoàn nào ở đây và chỉ có một vài ngành đáng chú ý, nền kinh tế rơi vào tình trạng trì trệ. Chính quyền thành phố phải lệ thuộc vào sự trợ cấp của các bang khác để duy trì mức sống tối thiểu.

Cuối thập niên 1990, gia đình Rigas xuất hiện như một đấng cứu thế. Họ sở hữu Aldelphia, một công ty truyền hình cáp với mức tăng doanh thu chóng mặt từ 473 triệu đô-la năm 1997 lên 1,3 tỷ đô-la năm 1999 và 3,3 tỷ đô-la hai năm sau đó. Dù trụ sở công ty ở gần Coudersport, gia đình Rigas vẫn sẵn sàng cống hiến cho Buffalo. Năm 1998, họ mua đội khúc côn cầu Sabres của thành phố. Năm 2001, họ tuyên bố kế hoạch xây dựng một trung tâm hợp tác tại trung tâm thành phố với tổng vốn đầu tư là 125 triệu đô-la. Họ đã tạo ra hàng nghìn công ăn việc làm và mở đường cho một thời kỳ phát triển mới. Cuối cùng, Buffalo cũng đạt được điều mong muốn. Dường như mọi cái đều tốt đẹp. Nhưng điều không may, ngày 24 tháng 7 năm 2002, gia đình Rigas bị kết tội biển thủ một số tiền lớn của công ty, gây tổn thất nặng nề cho các nhà đầu tư và các chủ nợ. Một vài tháng sau đó, Aldelphia tuyên bố phá sản và di dời trụ sở về Colorado. Tom Golisano, người sáng lập đồng thời là Tổng Giám đốc điều hành của Tập đoàn Paychex có trụ sở ở Rochester, đã đồng ý mua đội Sarbes và duy trì đội bóng thành phố hoàn toàn do thương cảm, nếu không muốn nói là tội nghiệp. Ông thậm chí không phải là người hâm mộ đội bóng và cũng không phải là một người Buffalo.

Thời điểm đó, mọi cư dân Buffalo đều đã quen với sự thất vọng. Suốt năm thập kỷ chứng kiến sự xuống dốc của thành phố, họ đều tin đó là số phận của thành phố và mang trong mình sự mặc cảm tự ti. Họ cũng chấp nhận một thực tế rằng dù mọi việc có tồi tệ như thế nào, người đời có phàn nàn ra sao, sẽ không ai hay biết, chí ít là không một người Buffalo nào dũng cảm bước lên phía trước và làm điều gì đó cho thành phố này.

Đúng lúc này, Ani DiFranco và cộng sự, Scot Fisher, chủ tịch của Righteous Babe, là người đi tiên phong.

Họ đều là dân bản xứ Buffalo, và DiFranco là ngôi sao nhạc rock nổi tiếng nhất thành phố (dù không phải là ngôi sao duy nhất của Buffalo, Buffalo còn là thánh địa của ban nhạc Những con búp bê Goo-Goo). Cô có hàng trăm nghìn fan hâm mộ khắp thế giới. Hàng triệu đĩa CD của cô và một lượng nhỏ của các nghệ sĩ khác đã được tung ra thị trường dưới thương hiệu Righteous Babe. Dù được tất cả các hãng kinh doanh băng đĩa lớn săn đón, cô vẫn quyết định đi theo con đường riêng của mình, mặc dù điều đó có nghĩa là album của cô hiếm khi xuất hiện trên các đài phát thanh lớn. Vì vậy, cô không nổi tiếng khắp thế giới như các đồng nghiệp Alanis Morissette hay Sarah McLachlan, nhưng cô là một ngôi sao ở các trường học khắp thành phố cũng như cả nước Mỹ. Ngay cả những người chưa bao giờ thưởng thức âm nhạc của cô cũng biết đến cô.

Cô đã tổ chức hàng chục buổi hòa nhạc khắp vùng, và thông qua Righteous Babe, cô có đóng góp lớn vào sự nghiệp xây dựng cộng đồng. Khi tham gia các hoạt động từ thiện như cô vẫn thường làm, ảnh cô luôn được đăng trên trang nhất tờ Buffalo News. Tuy Buffalo là thành phố của dân lao động bảo thủ, Difranco luôn được chào đón nồng nhiệt. Vì vậy, có sao đâu nếu cô quan hệ tình dục với người đồng giới. Có hề gì nếu cô đi dạo với mái tóc uốn quăn loà xoà, mũi đeo vòng và vô số hình xăm trên ngực? Hay quan điểm chính trị của cô đi ngược với Karl Marx? Sinh ra ở Buffalo, chơi guitar và ca hát ở các câu lạc bộ địa phương, đến khi là một ngôi sao cô vẫn nhất mực trung thành với thành phố.

Thật là một bài toán hóc búa. Ai cũng biết Difranco có thể lựa chọn địa điểm kinh doanh ở bất cứ đâu nhưng cô đã chọn Buffalo chứ không phải là New York, Los Angeles hay bất kỳ một thành phố nào có trang thiết bị thu âm hiện đại và số lượng đông đảo nhạc sĩ. Ngoài ra, cô và Fisher thuê các nhà cung cấp địa phương sản xuất áo phông và các loại dược phẩm, in poster quảng cáo và bìa album cũng như sản xuất đĩa CD hay băng cassette cho công ty. Đồng thời, DiFranco đóng vai trò quan trọng trong việc thành lập ba doanh nghiệp địa phương cùng với công ty của chính cô và chịu trách nhiệm tạo ra công ăn việc làm cho 125 người dân ở Buffalo – một trong những thành phố có tỷ lệ thất nghiệp cao nhất vùng Đông Bắc.

Nhưng chính những điều cô làm cho nhà thờ mới khắc sâu vào tâm khảm người dân thành phố. Khi Righteous Babe xuất hiện, công trình kiến trúc đẹp lộng lẫy này chỉ còn là một đống đổ nát, hoang tàn. Nhiều thập kỷ qua không một ai ngó ngàng gì đến nó. Đá từ tháp chuông nhà thờ rơi xuống đường phố và nếu không có Fisher, một người nhiệt tâm yêu những giá trị truyền thống, nhà thờ đã bị phá huỷ. Năm 1995, ông đã quyên góp 50.000 đô-la để tiến hành sửa chữa khẩn cấp nhà thờ. Năm 1999, một số người cho biết họ đã mua lại nhà thờ nhưng không biết phải làm gì với nó. Liệu Righteous Babe có quan tâm? Fisher và DiFranco đã thảo luận và quyết định mua, trùng tu và sử dụng nhà thờ làm trụ sở công ty, phòng hòa nhạc, quán rượu có biểu diễn nhạc jazz, phòng triển lãm và văn phòng của công ty nghệ thuật tiên phong hàng đầu thành phố.

Mọi thứ diễn ra theo đúng kế hoạch. Năm 2003, người dân thành phố dường như đang dần lấy lại tinh thần sau sự sụp đổ của Adelphia, họ nhìn thấy những giàn ống được vận chuyển xung quanh nhà thờ Asbury Delaware Methodist và công việc trùng tu bắt đầu; trái tim họ lay động. “Tôi có một cảm giác phấn khích khi

sự kiện xảy ra", đó là ý kiến của ông Dons Esmond, phóng viên của tờ Buffalo News, người đã nỗ lực hết mình để bảo vệ nhà thờ từ giữa những năm 1990. "Một cái gì đó mới mẻ sắp xảy ra ở đây, chỉ có Chúa mới biết chúng tôi đã chờ đợi bao nhiêu năm rồi. Nó không chỉ diễn ra ở một góc phố. Hàng ngày rất nhiều người đi làm và về nhà trên con đường này. Họ nghĩ rằng những việc đã xảy ra chỉ là sự bế tắc bình thường, vậy nên họ cùng có chung một cảm giác hưng phấn dõi theo những điều sắp tới."

Những tài xế taxi, những người phục vụ quầy rượu và cả những người Buffalo kỳ cựu đều hân hoan, vui sướng. "Những việc họ làm cho nhà thờ thật tuyệt vời", Pat Thompson, công nhân công ty in của Righteous Babe đã phát biểu như vậy. "Gần trọn cuộc đời tôi đã sống ở đây, tôi có thể nói rằng chẳng có gì được làm cho thành phố cả. Khi chứng kiến Ani và Scott cùng nhau chống lại dòng chảy số phận và làm một điều gì đó, chúng tôi đều nghĩ rằng đã đến lúc phải hành động."

Khi bạn xem xét những công ty trong cuốn sách này, bạn sẽ nhận thấy ngay nét tiêu biểu đặc trưng. Giống như Righteous Babe, họ gắn bó gần gũi với nơi mình sinh sống đến nỗi thật khó tưởng tượng họ ở một nơi nào khác. Nhắc tới Zingerman là nhắc tới Ann Arbor, nhắc tới Anchor Brewing là nhắc tới San Franciso. Nhắc tới CitiStorage là nhắc tới Brooklyn. Còn Reell Precision Manufacturing và Twin Cities gắn bó với nhau như hình với bóng. Tương tự là Clif Bar với Berkeley, ECCO với Boise, O.C. Tanner với Salt Lake City, Hammerhead với Studio City và rất nhiều công ty khác nữa. Đây là mối quan hệ tác động qua lại. Doanh nghiệp tạo nên cộng đồng và cộng đồng tạo ra doanh nghiệp.

Mối quan hệ này hoàn toàn không phải do ngẫu nhiên mà có. Danny Meyer thuộc Tập đoàn Union Square Hospitality là một ví dụ. Ông coi cộng đồng là một tác nhân cực kỳ quan trọng khi quyết định lựa chọn địa điểm kinh doanh nhà hàng và loại hình nhà hàng. "Tôi không muốn tiến hành một dự án nếu nó không đặc biệt ở một góc độ nào đó, có nghĩa là phải chọn đúng bối cảnh". "Tôi không biết có gì đặc biệt trong cách thức người ta dựng khung, treo và thắp sáng kiệt tác Mona Lisa nhưng tôi biết rõ hiệu quả sẽ khác nhau nếu chúng ta tiến hành việc đó ở những bảo tàng khác nhau, thành phố khác nhau và ở những đất nước khác nhau". Đó là lý do vì sao ông và các cộng sự từ chối đề nghị của các chủ thầu vì họ muốn ông khai trương Union Square Café hay Gramercy Tavern ở Las Vegas. "Những nhà hàng này là một bộ phận của cộng đồng và ngược lại, cộng đồng là một bộ phận của chính nhà hàng. Chúng không phù hợp ở Las Vegas vì chúng chỉ

đem lại những thứ phù phiếm nhất thời cho con người và thiên nhiên nơi đây. Bối cảnh này là không thích hợp".

Ari Weinzweig của Zingerman cũng có quan điểm tương tự về mối quan hệ giữa công ty ông với những cộng đồng tương ứng. "Bạn đang nói về cái mà người Pháp gọi là 'thổ nhưỡng'", ông nói. "Cần phải hiểu vị trí đất đai và loại hình khí hậu ở một vùng xác định sẽ tạo ra hương vị thực phẩm như thế nào. Bởi vì những vùng khác nhau có hàm lượng khoáng chất trong đất khác nhau, lượng mưa và nắng khác nhau, thảm thực vật và nhiều thứ nữa cũng khác nhau. Tương tự như việc bạn định làm pho mát hay rượu theo cùng một công thức ở hai nơi khác nhau. Gia súc ở nơi này sẽ ăn loại cỏ khác với những nơi khác. Nho trồng ở đất khác nhau hấp thụ lượng mưa và nắng khác nhau. Vùng lãnh thổ khác nhau tạo ra hương vị pho mát, hương vị rượu khác nhau ngay cả khi bạn làm chúng theo cùng một công thức. Đó là sự thật. Bạn có thể cảm nhận được sự khác biệt này. Điều này cũng giống như đối với một số doanh nghiệp. Mỗi cộng đồng đều có nét đặc trưng riêng của họ, đó là đặc trưng văn hóa vùng. Bạn thuộc cộng đồng nào, sự hình thành và phát triển của bạn sẽ chịu ảnh hưởng lớn của cộng đồng đó."

Dĩ nhiên, bạn cũng có tác động ngược lại đối với khu mỏ mà bạn kinh doanh. Khi bạn tiến hành sản xuất hàng loạt nghĩa là bạn đang cố gắng dỡ bỏ hàng rào lãnh thổ. Mục tiêu của bạn là loại bỏ mọi sự khác biệt do khí hậu, đất đai, mùa màng giống như những công ty phát triển vượt ngoài phạm vi lãnh thổ đang nỗ lực giảm bớt sự khác biệt để xây dựng một nền văn hóa chung. Họ làm việc vất vả để đảm bảo tất cả mọi người trong công ty đều chấp hành các quy định chung, theo một chuẩn chung, cùng hướng tới một mục tiêu, đạt được cùng một giá trị. Và điều này không hề sai lầm. Weinzweig đang hướng tới phát triển Whole Foods Markets – chuỗi cửa hàng thực phẩm tự nhiên cấp quốc gia thành một công ty lớn với một nền văn hóa rực rỡ và lâu đời. Họ cam kết trở thành một tập thể tốt, "nhưng họ đã không còn thuộc về riêng một cộng đồng nào nữa".

Những công ty được đề cập trong cuốn sách này đều hình thành và phát triển trên chính mảnh đất quê hương. Mỗi công ty đều có những đặc trưng riêng phản ánh bản sắc từng vùng. Mặc dù bề ngoài có vẻ như hời hợt nhưng thực tế chúng lại đóng vai trò quan trọng đối với sự thành công của công ty. Righteous Babe là một ví dụ điển hình. Bạn không cần phải mất quá nhiều thời gian để nhận thấy nét tương đồng giữa bản sắc của công ty với bản sắc của thành phố. Buffalo là một thành phố chịu nhiều thua thiệt,

luôn theo sau các thành phố khác. Vượt lên mọi lời chê bai, thành phố luôn mang trong mình lòng tự hào công dân – lòng tự hào của kẻ ít có khả năng thắng nhưng không ngừng phấn đấu và trong trái tim mỗi công dân luôn tràn đầy một sức mạnh huyền bí. Những ai ra đi sẽ trở về, những ai ở đây trong một vài tháng sẽ không muốn rời đi. "Nó đã ăn sâu vào máu thịt bạn", đó là câu nói của một tài xế taxi ở sân bay khi cơn bão tuyết đến bất ngờ. Ông đang giải thích lý do con trai ông trở về từ California.

"Nó đã ăn sâu vào tiềm thức của bạn", Brian Grunert khẳng định. Ông có ý định học đại học ở miền Trung Đông nước Mỹ nhưng đã không bao giờ thực hiện được, dù hiện nay ông đang là nhà thiết kế của Righteous Babe.

"Nó hoàn toàn ngấm vào máu tôi", đó là ý kiến của Ron Ehmke, một người bản xứ Louisiana, tốt nghiệp trường Đại học Bufffalo, là Thư ký trưởng của Righteous Babe.

Một phần của sức hấp dẫn là bởi sự tao nhã dẫu đang phai nhạt dần của thành phố, bởi đường phố chẳng bao giờ tắc nghẽn vào giờ cao điểm, bởi giá nhà đất không hề đắt và mức sống của người dân thấp hơn bất kỳ vùng nào ở Đông Bắc. Nhưng đó không phải là tất cả. "Buffalo không phải là một thị trấn nhỏ nhưng chúng tôi cảm thấy nó thật gần gũi", ông Ehmke nói. "Ví dụ như thợ thủ công, tất cả họ đều có mối liên hệ với nhau. Phường hội thủ công có thể nhỏ so với phường hội khác nhưng đó là một trong những phường hội phân hóa ít nhất mà tôi từng biết. Điều này thật tuyệt vời."

Cũng với những lý do như vậy, Righteous Babe luôn cảm thấy mình là một doanh nghiệp địa phương nhỏ dù nó nổi tiếng trong cả nước và có trụ sở khách hàng quốc tế. Giải thích lý do đeo đuổi công ty riêng của mình thay vì ký hợp đồng với các thương hiệu lớn, DiFranco phát biểu trên New York Times năm 1998: "Tôi biết rằng các tập đoàn lớn đều có một sự lựa chọn riêng của mình. Tôi muốn sống trong thế giới mà con người có thể sống theo ý mình. Chẳng hạn như bạn có thể đến mua thuốc tại hiệu thuốc địa phương ở góc phố của một cặp vợ chồng đã bán trong suốt 30 năm thay vì đến các cửa hàng dược phẩm lớn như Rite hay Kmart."

Fisher quản lý công ty dựa trên những kinh nghiệm rút ra từ chính nghề sơn của mình. "Là một thợ sơn, bạn sống trong một cộng đồng nhỏ và bạn khó có thể tạo được danh tiếng. Vì vậy, tốt hơn hết bạn nên làm việc tốt. Bạn nên trung thực, thực hiện

những việc bạn đã nói, đối xử tốt với mọi người và trả lương đúng hạn. Nếu bạn không làm thế, thật đơn giản, bạn sẽ bị đào thải!"

Ông tin rằng ở những thị trấn nhỏ vẫn tồn tại lương tâm nghề nghiệp, thứ vốn bị lãng quên trong ngành kinh doanh băng đĩa cũng như hầu hết mọi ngành khác trong giới kinh doanh. Để chứng minh, ông kể câu chuyện về nhà đạo diễn nổi tiếng đã tổ chức một buổi hòa nhạc cho DiFranco và Bob Dylan. Họ biểu diễn ngoài trời ở một thành phố lớn gần phía đông bắc. "Chúng tôi nhận ra rằng nhà tổ chức đã tính thêm phí đậu xe 5 đô-la vào giá vé dù đây là nơi đỗ xe miễn phí. Thật là một cách tầm thường để kiếm thêm 25.000 đến 50.000 đô-la mà không bồi dưỡng một chút nào cho các nghệ sĩ."

"Bạn sẽ không gặp phải vấn đề như vậy ở một thị trấn nhỏ", Fisher nói tiếp. "Sẽ không ai muốn làm việc với bạn cả. Danh tiếng là tất cả những gì bạn có và nó thường lan đi rất nhanh. Chúng tôi muốn hạn chế tối đa việc làm ăn với những người này, do đó chúng tôi đã cố gắng hết mình để tạo cho thị trấn một môi trường kinh doanh ở cấp quốc gia. Ngay sau khi các nhà tổ chức lừa chúng tôi thì họ quay ra lừa chính công ty của mình. Thỉnh thoảng tôi và Ani lại nói đùa rằng cuộc sống sẽ thế nào nếu chúng ta sống trong một thế giới toàn những người trung thực và tôn trọng lẫn nhau."

Còn Buffalo lại tạo ra Công ty Righteous Babe theo cách khác. "Có rất nhiều lý do khiến công ty này không làm ăn được và vị trí là một trong những lý do đó", nhà thiết kế Grunert cho biết. "Nhìn bề ngoài, đó không phải là một vị trí thuận lợi để có thể cạnh tranh trong một thị trường lớn, nhất là ở một thành phố như Buffalo. Nhưng Ani và Scot đã lấy chất lượng làm ưu thế. Họ thu lợi nhuận nhờ việc giảm các khoản chi phí, đưa ra các sản phẩm với mức giá cạnh tranh, tạo một phong cách sống và làm việc thoải mái cho doanh nghiệp cũng như người lao động. Ở đây, Righteous Babe có thể tạo được ấn tượng dễ dàng hơn rất nhiều so với trong thị trường lớn."

Công ty cũng thu được lợi nhuận từ các ngân hàng lớn của giới nghệ sĩ và nhà văn địa phương mà Fisher và Difranco vẫn luôn mong có sự ủng hộ của họ. "Scot nghĩ rằng chúng tôi nên tạo ra một phong cách chuyên nghiệp nhưng không hề giả tạo", Ehmke nói, "Để làm được điều này, cần thuê những người chưa từng làm việc đó bao giờ. Tôi chưa từng viết lời giới thiệu cho một ngôi sao nhạc rock nào, các nhà thiết kế của chúng tôi chưa từng sản xuất hàng loạt album ca nhạc hay poster của các ca sĩ. Người phát

thanh của chúng tôi cũng chỉ khởi nghiệp từ đài phát thanh của một trường đại học. Tất cả chúng tôi đều vừa học vừa làm." Mặc dù đó đều là những lĩnh vực khá mới mẻ nhưng họ thật sự là những con người tài năng. Kết quả là các album, catalog và đoạn quảng cáo do họ làm ra đều rất sống động, sáng tạo và không kém phần chuyên nghiệp. Năm 2003, nền công nghiệp âm nhạc thế giới đã ghi nhận các tác phẩm của họ khi Difranco và Grunert được trao giải Grammy cho nhà sản xuất hay nhất.

Ngoài lợi nhuận, Righteous Babe còn có được thế mạnh từ nét đặc trưng riêng của Buffalo, đó là ý thức vươn lên của một thành phố bị cho là kẻ ngoài cuộc, kẻ thua kém hơn. Ý thức đó luôn thường trực và là một động lực cho tất cả mọi người trong công ty, gồm cả Fisher. Ông từng là bạn của Difranco trước khi trở thành giám đốc của Righteous Babe, sau đó họ đã chia tay. Ông thiếu cả kinh nghiệm quản lý lẫn những phẩm chất cần thiết để trở thành một người quản lý ca sĩ, chứ nói gì đến làm giám đốc của một công ty ghi âm. Lúc đầu người ta hoài nghi liệu ông có đảm đương được trách nhiệm này hay không. "Phải mất hai năm Jim Fleming – người quản lý của Ani – mới nói cho tôi biết điều này. Lần đầu tiên tôi gọi điện cho ông, ông nghĩ: "Lạy Chúa, đó chính là bạn trai của Difranco. Chúng ta đã gặp nhau bao nhiêu lần rồi nhỉ?", Fisher nói. "Nhưng tôi hiểu rõ thân phận của mình. Tôi cũng biết rằng mọi người không tôn trọng tôi. Tôi xuất thân từ Buffalo và tôi đã quá quen với điều này."

Dường như ông luôn có ý nghĩ là phải chứng minh một điều gì đó và ông thấy mình còn có thể làm được nhiều hơn những gì mà mọi người vẫn nghĩ. Vì thế, dù ở bất cứ tâm trạng nào ông luôn vùi đầu vào công việc và hợp tác chặt chẽ với Difranco, kết quả là ông đã tạo dựng được một hãng ghi âm có tiếng với rất nhiều hoạt động khác nhau, trong đó gồm cả việc đào tạo những ca sĩ nổi tiếng. Mười năm sau, Righteous Babe vẫn phát triển mạnh mẽ, trong khi một vài công ty sản xuất băng đĩa từng hợp tác với Difranco phải ra tòa vì làm ăn thua lỗ.

Fisher tin rằng thành phố Buffalo có ảnh hưởng không nhỏ đến sự phát triển lâu dài của công ty. Ông nói: "Công ty thu âm IRS muốn ký hợp đồng với Ani và chúng tôi đã tới gặp họ ở Los Angeles. Họ có một văn phòng tuyệt đẹp. Tôi đã nghĩ: 'Ai trả tiền thuê văn phòng này?' Tôi thấy tất cả những gì họ có thì chúng tôi cũng có. IRS có điện thoại, chúng tôi cũng có điện thoại. IRS có máy fax, chúng tôi cũng có máy fax. Họ nói rằng họ sẽ đưa âm nhạc của Ani tới đông đảo thính giả nhưng chúng tôi không cho rằng cô ấy cần họ. Giờ thì IRS đã rút khỏi Buffalo còn chúng tôi vẫn tiếp tục

kinh doanh ở đây. Tôi cho là chúng tôi đã làm đúng. Kinh doanh tại Buffalo về lâu về dài, làm việc trong một văn phòng nhỏ chính là yếu tố giúp chúng tôi duy trì được triển vọng phát triển."

Tất cả những công ty được đề cập trong cuốn sách này đều có quan hệ qua lại với cộng đồng nơi họ đã phát triển và lớn mạnh. Và những mối liên hệ thiết thực đó cũng chính là một phần làm nên "mojo" của họ. Chủ sở hữu của những công ty này luôn ý thức mạnh mẽ rằng họ là ai, họ thuộc về nơi nào và họ đã tạo nên sự khác biệt như thế nào với đối thủ cạnh tranh. Tất cả đã góp phần giúp cho việc kinh doanh hăng hái hơn, khơi nguồn hứng thú cho mọi người làm việc.

Bạn cũng có thể thấy điều này với nhà máy Anchor, một hãng bia đã trở thành một phần trong văn hóa và lịch sử của San Fransisco, trở thành một điểm đến hấp dẫn với khách du lịch. Bạn có thể tìm thấy lịch sử phát triển của hãng trên trang web của công ty, từ những ngày mới đặt chân tới Gottlieb Brekle vào thời kỳ đổ xô đi tìm vàng đến những ngày đầu làm bia tại vùng ven biển phía Tây, và vì đã quá lâu rồi nên chẳng ai còn nhớ vì sao bia ủ truyền thống lại được gọi là bia hơi. Giống như thành phố, nhà máy bia này đã sống sót sau rất nhiều thảm họa do con người và thiên nhiên gây ra như động đất, hỏa hoạn, chiến tranh, lệnh cấm vận, suy thoái kinh tế. Mỗi khi có thảm họa xảy ra, nhà máy lại được hồi sinh nhờ có sự giúp đỡ của những vị cứu tinh sẵn sàng đấu tranh cho sự sống còn của nó. Năm 1965, khi Fritz Maytag, một sinh viên ở Standford mua lại công ty thì ông chính là người sau cùng trong hàng loạt những vị cứu tinh này.

Một trong rất nhiều việc mà Maytag đã làm là luôn tôn trọng mối quan hệ đặc biệt của hãng bia Anchor với thành phố San Fransisco. Ngày nay, bạn có thể nhận thấy lịch sử của thành phố tại bất kỳ nơi nào trong công ty – từ kỹ thuật ủ bia truyền thống đến không khí sang trọng của một tiệm rượu, đến nhãn hiệu của sản phẩm, cả vị trí của công ty dưới chân đồi Pottero, chỉ có hai tòa nhà ở một khu công nghiệp cũ phía nam phố Market. Sau khi không còn đủ chỗ ở địa điểm cũ, Maytag quyết định chuyển nhà máy bia đến đó vào năm 1997, tiếp quản một nhà máy chế biến cà phê trước đây. Maytag nói rằng ông không bao giờ có ý nghĩ sẽ tìm một vùng ngoại ô để chuyển nhà máy đi – cho dù ở đó rẻ hơn rất nhiều. Việc rời bỏ San Fransisco là không đúng với truyền thống của công ty.

Goltz và Artist's Frame Service đã từng có mối quan hệ mật thiết với khu vực gần phía bắc Chicago, một khu vực có tên tuổi thay

đổi theo sự thịnh vượng. Trở lại năm 1978, thời điểm mà Goltz bắt đầu gây dựng công ty, thì khu vực này được gọi tên là Đô thị mới (để phân biệt với Đô thị cũ). Đó là một thị trấn của những tòa nhà cũ đổ nát và những lô đất bỏ hoang. Chẳng có hoạt động gì nhiều ở trên khu phố dọc đại lộ North Clybourn, nơi đặt trụ sở của công ty, chính điều này khiến cho những kẻ thích quậy phá có thể tha hồ thích làm gì tuỳ ý vào những tối thứ Sáu và thứ Bảy. "Nếu bạn nhìn thấy một anh chàng vội vã chạy xuống phố rồi sau đó quay trở lại ngay, rất có thể anh ta đã lấy trộm được một chiếc ti vi của ai đó", Goltz nói.

"Nhưng bây giờ anh ta sẽ không thể làm việc này dễ dàng như trước nữa."

North Clybourn giờ đã là một khu thương mại náo nhiệt với nhiều cửa hàng và nhà hàng lớn. Sự hồi sinh này đã thúc đẩy sự phát triển của toàn bộ khu vực mà ngày nay được biết đến với cái tên Lincoln Park, giá nhà đất cũng tăng lên đồng thời thu hút các thương nhân bán lẻ lớn như Whole Foods, Smith và Hawken, Crate và Barrel. Những thương nhân trong vùng và những nhà kinh doanh bất động sản đều công nhận Goltz là người có công đầu vì doanh nghiệp của ông là doanh nghiệp đầu tiên ở khu vực này. Khi ông mới bắt đầu khởi nghiệp thì giá cho mỗi lô đất trống chỉ có một đô-la/một foot vuông (1 foot = 0,3048m). Đây là mức giá mà ông phải trả khi thuê tầng ba của một nhà máy sản xuất đàn piano cũ với diện tích khoảng hơn 60m2. Ngày nay giá bất động sản đã tăng lên 40 đô-la/một foot vuông nhưng khó khăn ở đây là giao thông. Dự đoán rằng nơi đỗ xe sẽ là một vấn đề lớn nên ông đã mua riêng một bãi đỗ xe cho khách hàng vài năm trước đó. Khu đỗ xe chạy dọc theo con phố tính từ tòa nhà nơi có căn hộ riêng của ông cùng cửa hàng phục vụ giải khát ngoài trời cho tới những cửa hàng, những phòng trưng bày nghệ thuật. Các nhân viên coi vị trí của những cửa hàng này giống như một khuôn viên đem lại sức sống cho toàn bộ khu vực và ngược lại. Trong cảm nhận của mọi người thì dường như chúng đang cùng nhau hồi sinh.

Công ty Citistorage lại có mối quan hệ khác với Williamsburg, một khu vực thuộc Brooklyn. Giống như thành phố New Town khi Goltz tới; Williamsburg chỉ là một khu đất hoang tàn trong thành phố vào thời điểm Norm Brosky chuyển trụ sở công ty tới từ một thị trấn ở Manhatan năm 1994. Lúc đó ông đã rất lo ngại về tình hình tội phạm đường phố và những nguy hiểm có thể xảy ra cho công nhân của công ty. Ông cũng lo lắng vị trí mới này sẽ khiến mọi người bỏ việc và gây khó khăn cho công tác tuyển nhân viên

mới. Mặt khác, ông thấy một điều quan trọng là ông và ban quản trị của công ty nên tạm thời làm việc trong một cửa hàng thay vì làm trong những văn phòng cạnh sông Đông. Bên cạnh đó, việc di chuyển này còn giúp công ty tiết kiệm được 300.000 đô-la một năm. Để đề phòng và giảm bớt lo sợ, ông đã cho lắp đặt hệ thống an ninh và thiết lập dịch vụ xe tuyến chở công nhân dành cho những người đi về bằng tàu điện ngầm.

Nhưng hóa ra nỗi lo sợ này lại là thừa. Trong khi một số người bỏ đi vì địa điểm mới của công ty thì những người ở lại vẫn tiếp tục làm việc. Nhờ đưa ra mức lương cao, việc tuyển nhân viên mới trở nên dễ dàng hơn. Khi đã có thêm nhiều công nhân trong khu vực đến làm cho công ty, Brodsky cùng vợ, bà Elain, Phó giám đốc của Citistorage đã bỏ ra rất nhiều công sức để tạo dựng mối quan hệ gần gũi với cộng đồng. Họ mời hàng xóm dự những bữa tiệc tổ chức bên bờ sông, và dành không gian cho một nhà hát địa phương. Họ đã để cho công nhân quyết định xem sẽ tổ chức tiệc vào kỳ nghỉ hàng năm hay gửi tiền đến quỹ từ thiện. Và các nhân viên đã chọn việc làm từ thiện. Họ xây dựng trường học dành riêng cho những trẻ em tự kỷ. Họ mua, thu thập, gói và phân phát quà cho chúng vào dịp Noel.

Ngày nay, Citistorage cũng giống như Brooklyn là nơi hội tụ của những người đến từ nhiều miền khác nhau và nói những thứ tiếng khác nhau. Hàng rào văn hóa tưởng như nhạy cảm và khó khăn khi được kết hợp với tinh thần hào hiệp và nồng hậu cùng tình bằng hữu của những người công nhân đã đưa họ đến con đường thành công trên toàn thế giới. Những nhân viên này luôn tuyệt đối trung thành và luôn bảo vệ công ty, nơi đã đem lại cho họ những cơ hội mà trước đây họ chưa từng có. Nếu không có công ty, những cơ hội này sẽ chẳng bao giờ đến với họ. “Nghiêm khắc nhưng công bằng” là lời khen ngợi họ dành cho Brodsky. Xét về nhiều phương diện ông cũng giống họ, là một thanh niên Brooklyn nghèo nhưng giỏi giang, tự đứng dậy bằng nỗ lực và cố gắng hết mình, vượt qua giai đoạn nghèo khó nhất để vươn lên vị trí hàng đầu.

Sau đó là công ty Clif Bar, được thành lập vào năm 1990 bởi một thanh niên 33 tuổi chưa vợ, một tài năng của vùng Berkeley. Anh sống trong một gara nhỏ cùng một chú chó, một đôi giầy trượt tuyết, một số dụng cụ leo núi và hai cây kèn trumpet mà anh đã chơi từ hồi mới năm tuổi. Anh lái chiếc xe Datsun 1976 và cùng với một người bạn sở hữu cửa hàng bán buôn bánh mỳ Kali’s Sweets & Savories. Anh đam mê đua xe đạp, leo núi và nhạc jazz. Mười lăm năm sau, anh vẫn theo đuổi những đam mê đó. Nhưng

giờ thì anh đang điều hành một công ty mà không ai nghĩ rằng một thanh niên như vậy có thể làm được. Nếu bạn đi thăm tòa nhà của công ty trên phố Fifth trong vùng Berkeley, bạn sẽ thấy rất nhiều sự đổi mới và mở rộng theo từng năm. Trong khu văn phòng chính, bạn sẽ nhìn thấy một bức tường khổng lồ, trên đó treo rất nhiều loại búp bê Cookie Monster, Po của Teletubbies, Piglet, Taz với nhãn hiệu Clif Bar để ghi dấu từng giai đoạn phát triển của công ty. Ở một nơi khác, bạn có thể thấy một phòng tập thể dục, có lẽ là một lớp aerobic đang tập luyện và một bảng đăng ký cho những người hướng dẫn, đó là chưa kể đến phòng massage, phòng uốn tóc, phòng y tế, cửa hàng sửa chữa xe đạp và một phòng chơi game được trang bị đầy đủ.

Tất cả đều được bố trí rất hợp lý. Sau 15 năm thành lập Clif Bar, Gary Erickson đã có chút thay đổi. Ông đã lấy vợ và có ba con, nhưng Berkeley thì vẫn như vậy, ngoại trừ việc ông giàu có hơn. Clif Bar cũng không có gì thay đổi. Nó vẫn như những ngày đầu mới thành lập, chỉ có điều được tổ chức tốt hơn. Công ty đã hoạt động dựa trên nguyên tắc vì sự phát triển bền vững của môi trường, đó là việc sử dụng các thành phần hữu cơ trong tất cả các sản phẩm như: chất cotton hữu cơ trong áo phông ngắn tay, giấy tái chế trong các ấn phẩm của công ty, và tiết kiệm tối đa năng lượng trong quá trình hoạt động. Công ty cũng tài trợ cho rất nhiều chương trình xã hội và tổ chức chương trình 2080 dành cho nhân viên, trong đó công ty tình nguyện tài trợ ít nhất 2080 giờ/năm – số tiền này tương đương với tiền lương phải trả cho một nhân viên chính thức. Tất cả các hoạt động đó đều nhằm đóng góp cho thành phố quê hương, nơi Clif Bar đã hình thành và phát triển lớn mạnh.

Trường hợp của Reel Precision Manufacturing cũng tương tự như vậy. Công ty đặt tại phố Paul, Minesota, và đã nhanh chóng bị cuốn theo phương thức kinh doanh của Twin Cities, nơi có bề dày lịch sử của những tập đoàn lớn. Các công ty như: Target, Dayton-Hutson, H.B. fuller, Pillsbury và General Mills luôn tuân thủ một nguyên tắc là luôn có trách nhiệm cũng như phải tài trợ cho cộng đồng nơi mà họ đang hoạt động – ví dụ như Target đã tài trợ 2 triệu đô-la một tuần. Ba nhà đồng sáng lập Reell đã coi trách nhiệm xã hội là nền tảng quan trọng trong hoạt động kinh doanh của công ty với cam kết "hãy làm những gì đúng đắn ngay cả khi điều đó khác thường, không thiết thực và không mang lại lợi ích". Theo họ, mục đích lớn nhất của công ty là "mang lại những đóng góp có giá trị cho lợi ích chung". Đó cũng chính là những chuẩn mực, phương châm để thế hệ tiếp nối có thể kết hợp với các hoạt động kinh doanh của công ty. Chắc chắn lý tưởng đúng đắn và

chân thành này của Reell sẽ bị cho là quá ngây thơ tại những thành phố như New York, Chicago hay Los Angles, nhưng với quê nhà Twin Cities thì lại khác. Reell luôn khuyến khích các cộng sự xem xét khía cạnh đạo đức khi đưa ra các quyết định kinh doanh và họ cũng đóng một vai trò trong việc giải quyết các mâu thuẫn. Các nhà lãnh đạo công ty luôn là những người năng động trong cách tổ chức, có thái độ lạc quan với công việc và thường được mời diễn thuyết tại các trường đại học hoặc trước công chúng. Bản thân Reell cũng đã được trao tặng hai giải thưởng dành cho doanh nghiệp với nghĩa cử cao đẹp của Minnesota và Hoa Kỳ. Dưới hình thức này hay hình thức khác, những khía cạnh đạo đức luôn gắn liền với đặc điểm kinh doanh của Minneapolis-St Paul. "Nó có ảnh hưởng rất lớn đối với chúng tôi", đồng Giám đốc điều hành Bob Clarson cho biết.

Chắc chắn còn có rất nhiều công ty lớn cũng được tạo ra từ chính cộng đồng mà nó hoạt động. Walt Mart là con đẻ của Bentonville, Arkansas & Hershey là sản phẩm của Herrshey, Pennsylvania. Tương tự như vậy thì Target và H.B.Fuller cũng như Reell đều là thành quả của Twin Cities. Mối quan hệ gắn bó hoàn toàn có thể là một phần của cộng đồng đã góp phần tạo nên sự khác biệt cho các công ty. Một công ty lớn ảnh hưởng gì tới cộng đồng đó. Giám đốc điều hành và những người quản lý có thể tạo mối quan hệ riêng với cộng đồng, với lãnh đạo của các tổ chức phi lợi nhuận, với các doanh nghiệp khác và với cả quan chức chính phủ. Tuy nhiên, một điều không thể tránh được là khi công ty càng mở rộng thì những mối quan hệ như vậy càng trở nên khó duy trì hơn. Weinzweig đã ám chỉ điều này như là việc bị "bật rễ". Một công ty lớn có chi nhánh trên toàn quốc và toàn thế giới có thể làm được rất nhiều việc tốt, luôn quan tâm đến môi trường và có lương tâm nghề nghiệp, có thể tài trợ những khoản tiền khổng lồ cho những hoạt động chính đáng và các chương trình từ thiện. Nhưng điều quan trọng hơn mà một công ty lớn, hay đúng hơn là các thành viên của công ty, không thể thực hiện là tạo dựng mối quan hệ với một cộng đồng theo đúng nghĩa của nó tức là hai bên cùng có lợi.

Không công ty nào tỏ ra có thể tạo dựng được mối quan hệ như vậy tốt hơn là công ty Zingerman. Vào đầu những thập niên 1990, Ari Weinzweig và Paul Saginaw đã từ chối việc mở thêm chi nhánh của công ty Zingerman tại các địa điểm khác vì họ muốn thắt chặt hơn nữa mối quan hệ của công ty với người dân Ann Abor, đồng thời xây dựng công ty trở thành một doanh nghiệp tiêu biểu của Ann Abor. Nhìn bề ngoài thì rõ ràng công ty là một doanh nghiệp thành công. Giống như Righteous Babe, Anchor Brewing và các doanh nghiệp khác, Zingerman là một doanh

nghiệp nhỏ tiêu biểu cho Ann Abor, một cộng đồng các trường đại học Trung Tây với một vùng canh tác rộng lớn bờ phía tây. Khu ngoại ô New York được coi là nơi có lượng độc giả của tờ New York Times đông đảo nhất. Không như Madison, Wisconsin hay Lowa City, những khu vực gần kề với một thành phố lớn như vậy lại có không khí sôi động hơn cả những thành phố khác và người dân Ann Abor cũng tin là như vậy. Weizweig, người đã sinh ra và lớn lên ở Chicago, tốt nghiệp Đại học Michigan tại Ann Abor và đã gắn bó cả đời mình với thị trấn này cho biết. "Nó giống một Mideastern hơn là Midwestern."

Tuy nhiên, để đại diện cho cộng đồng thì Zingerman quả là một tấm gương. "Tôi nhận thấy điều này trong những mối quan hệ suồng sã của chúng tôi nhưng sản xuất thức ăn lại thực sự là công việc nghiêm túc". Weizweig nói: "Tôi muốn nói rằng bạn có thể làm được tương tự như thế ở những cộng đồng khác, tuy nhiên, điều này sẽ không giống nhau ở mỗi cộng đồng, ví dụ như Ann Abor. Chúng tôi có những giáo sư mặc quần bò đứng cùng các em học sinh trung học mới lên chín. Tất cả đang cùng nhau thưởng thức món bơ, cùng thảo luận và học về lịch sử phát triển của nó. Đó cũng chính là phương pháp chúng tôi đã nghiên cứu thực phẩm. Phương pháp này nên được áp dụng trong các trường đại học. Hầu như với mỗi loại thực phẩm mà chúng tôi nghiên cứu, chúng tôi có thể gọi đến bất kỳ một trường đại học nào và tìm ngay được một chuyên gia về nó.

"Đó là cách mà chúng tôi đã thực hiện rất nhiều nghiên cứu về ẩm thực. Chúng tôi muốn tìm hiểu về chúng và khách hàng của chúng tôi cũng vậy. Nếu vào làm việc tại đây mà không quan tâm đến việc học hỏi, bạn sẽ thật sự gặp khó khăn. Công ty luôn muốn tìm kiếm những nhân viên trẻ tuổi và có lý tưởng vì đây là một nhân tố quan trọng đã tạo nên Ann Abor. Họ quan tâm đến những đóng góp của chúng tôi cho cộng đồng hơn là việc chúng tôi sẽ trả cho họ bao nhiêu. Chắc chắn là họ cũng quan tâm đến tiền thưởng và chính tôi cũng muốn họ được nhận tiền thưởng. Tuy vậy, những người này lại hào hứng với việc cống hiến hơn là lợi ích cá nhân. Điều này là rất tốt. "Tất nhiên, đó cũng do họ còn trẻ và chưa lập gia đình hay phải lo lắng đến việc chi trả những khoản nợ."

Một khía cạnh khác nữa là họ luôn có xu hướng thảo luận vấn đề cho đến khi ngã ngũ mới thôi. Ví dụ như năm 2000, Compass Group đến thảo luận với Weizweig và Saginaw về việc mở rộng Zingerman ở sân bay Detroit, một khu vực mới được mở rộng và nâng cấp. Họ đều nhất trí rằng đó là một cơ hội rất tốt cho Tập

đoàn Zingerman và gọi đó là mảnh đất cho 1.000 hương vị Zingerman. Để giữ vững những nguyên tắc mà Weizweig và Saginaw đã đặt ra từ năm 1994 cho cửa hàng Zing 2009, họ phải tìm được một cộng sự có trách nhiệm quản lý cửa hàng, tạo lập được bản sắc riêng nhưng vẫn phù hợp với nguyên tắc hoạt động của Zingerman và duy trì được chất lượng lẫn cung cách phục vụ tốt. Saginaw cho rằng chính Compass Group sẽ đóng vai trò đó. Cả Weizweig và cộng sự quản lý của các công ty khác đều ủng hộ ý kiến đó.

Tuy nhiên, cũng có ý kiến khác phản đối. Trong quá trình thành lập Zingerman 2009, các nhà đồng sáng lập đã cùng cam kết rằng tất cả những chi nhánh mới đều chỉ nằm trong khu vực Ann Abor ngay cả khi có nhiều cơ hội khác để tăng lợi nhuận Weizweig và Saginaw đã từ chối nhiều lời mời mở thêm chi nhánh tại các khu ngoại ô của Detroit và các thị trấn khác thuộc khu vực Trung Tây bởi họ không muốn làm giảm đi mối quan hệ mật thiết với Ann Abor. Khu vực sân bay của Detroit chỉ cách đó 25 dặm, tại sao không thể phá bỏ nguyên tắc đó để mở công ty Zingerman tại đây?

“Chúng tôi đã có một cuộc thảo luận rất dài”, Weizweig nói. “Paul và tôi đã dành hàng giờ đồng hồ thảo luận với các cộng sự quản lý. Chúng tôi cũng đã mở các cuộc họp trong toàn hội đồng cùng thảo luận xem có nên thiết lập một chi nhánh tương tự như ở Ann Abor không. Cuộc họp không đưa ra quyết định nào rõ ràng. Dẫu sao Detroit cũng không phải là khu vực thích hợp với Zing 2009. Họ cho rằng khu vực Ann Abor không nằm ngoài quy luật Ypsilant. Cuối cùng, chúng tôi đưa ra quyết định sân bay này chính là cánh cổng để mọi người đến với Ann Abor. Sẽ thật tuyệt vời nếu chúng tôi đón chào những ai đến với Ann Abor ngay từ những gian hàng tại sân bay. Đó quả là một cuộc thảo luận căng thẳng và cũng đã có rất nhiều ý kiến phản đối trước khi chúng tôi đưa ra quyết định sẽ tiến hành kế hoạch này”. Song đến phút cuối cùng thì Compass Group thay đổi quyết định. Vào buổi sáng ngày 11 tháng 9 năm 2001, họ thông báo từ bỏ dự án này và mảnh đất của 1.000 hương vị Zingerman đã không bao giờ trở thành hiện thực.

Dường như thật là vô ích cho những nhân viên của Zingerman khi đã mất quá nhiều thời gian để bàn luận về một vấn đề như thế. Công việc kinh doanh sẽ thế nào nếu họ mở hay không mở một chi nhánh ngoài khu vực Ann Abor? Nếu đó là một cơ hội tốt thì họ có thể phát triển công ty mạnh hơn, vậy thì có gì khác biệt giữa Ann Abor và nơi sẽ mở cửa hàng mới? Để trả lời cho câu hỏi này và

để hiểu những vấn đề mà Weizweig và Saginaw quan tâm, bạn cần phải xem xét đến khía cạnh khác của mối quan hệ mà Zingerman đã xây dựng với Ann Abor cũng như những ảnh hưởng của nó tới cách mọi người nghĩ và cảm nhận về công ty.

Bạn sẽ thấy những ảnh hưởng của công ty này nếu bạn ở Ann Abor vào mùa xuân năm 2002 khi Zingerman kỷ niệm 20 năm thành lập. Những bức thư cảm ơn và khen ngợi tràn về từ khắp mọi nơi, từ khách hàng, các quan chức, các doanh nghiệp khác, những người ngưỡng mộ công ty và có rất nhiều bài viết về Ann Abor trên toàn thế giới. Tuy nhiên, hành động bày tỏ lòng kính trọng nổi bật nhất là một dải băng rôn treo trên tường ở cánh cửa phía ngoài Zingerman, tòa nhà gần cửa hàng bán đồ ăn ngon – nơi có khu vực phòng ăn và hai phòng họp. Trên đó có ghi dòng chữ

Tất cả chúng tôi, những người dân Ann Abor đến những nhân viên của Zingerman,

Cảm ơn công ty vì đã nuôi nấng, chăm sóc giáo dục, nâng đỡ và khích lệ

Tinh thần của chúng tôi!

Chúc mừng ngày sinh của một cửa hàng bán thức ăn đặc biệt.

Dưới đây là khẩu hiệu của 13 công ty phi lợi nhuận ở vùng Ann Arbor, thuộc hạt Washtenaw.

Từ rất nhiều, rất nhiều

Những người bạn đã giúp

Bằng tất cả trái tim

Các công ty phi lợi nhuận đã không hề phóng đại khi đưa ra và thực hiện khẩu hiệu này. Các công ty của Tập đoàn Zingerman đóng một vai trò thực sự quan trọng trong đời sống của người dân vùng Ann Arbor chứ không chỉ đơn thuần là tạo ra công ăn việc làm, cung cấp lương thực và thúc đẩy nền kinh tế địa phương. Hãy lấy công ty Food Gatherers, một tổ chức phi lợi nhuận của Zingerman ra đời năm 1988 làm ví dụ đầu tiên.

Paul Saginaw cho biết, ông có ý tưởng thành lập tổ chức này khi đọc được một bài báo viết về các nhà nhiếp ảnh ẩm thực chuyên nghiệp của New York. Sau khi đã chụp ảnh xong, họ bắt đầu đi thu gom các đồ ăn thừa có thể bị bỏ đi hoặc các nhân viên sẽ mang về

nhà. Các nhà nhiếp ảnh đã thuê một chiếc xe tải và lần lượt thay phiên nhau lái xe đi khắp các nơi để lấy những đồ ăn đã kém chất lượng ở vùng quân đội Salvation. "Tôi đã nghĩ: 'Chà! Đó thật là một sáng kiến tuyệt vời'", Saginaw nhớ lại. Các cửa hàng thực phẩm đều có những đồ ăn thừa vẫn còn ngon và chất lượng nhưng không còn đủ tươi để bán cho người dân. Vì vậy, các nhà quản lý thường sử dụng những thực phẩm này làm bữa ăn cho nhân viên hoặc vứt đi. "Và chúng tôi đã cố gắng tận dụng chúng càng hiệu quả càng tốt", Saginaw nói. "Tôi nghĩ rằng nếu chúng ta lãng phí như thế này thì chắc hẳn những người khác cũng thế. Chính chúng ta cũng có thể làm những gì mà các nhà nhiếp ảnh kia đang làm."

Saginaw cũng biết rằng cô Lisa deYoung, một trong những giám sát viên dây chuyền sản xuất bánh sandwich đang dự định xin thôi việc và nộp đơn vào trường Luật. Saginaw đã thuyết phục cô hoãn kế hoạch của mình và cùng ông tiến hành một chương trình để cứu nguy cho công ty và phân phát số lương thực thừa có thể sẽ bị bỏ đi. Cô deYoung có thể bắt đầu bằng việc nghiên cứu và lên một kế hoạch cho chương trình đó. Saginaw đã nói với deYoung rằng ông sẽ trả lương cho cô bằng mức lương mà cô nhận được ở cửa hàng thực phẩm. Trong khi đó, ông cũng bắt đầu kêu gọi nhà hàng và các doanh nghiệp lương thực hãy quan tâm đến sáng kiến này. Song thực ra thì họ đã rất quan tâm và cũng có nhu cầu rất lớn về các sản phẩm thịt, sữa và các sản phẩm tươi ngon khác. Tháng 11 năm 1988, ba tháng sau khi đọc bài báo, Saginaw đã hợp thức hóa việc thành lập Food Gatherers dựa theo điều luật 501(c) (3) và hoạt động như một tổ chức từ thiện. Saginaw đã mượn một chiếc xe tải từ một hãng doanh nghiệp cung cấp lương thực có tên là Moveable Feast và cùng cô deYoung thực hiện chuyến thu gom lương thực đầu tiên. Công ty của Saginaw đã trở thành một công ty phi lợi nhuận như thế. Mặc dù chưa hiểu biết nhiều loại hình công ty này nhưng ông đã có ý tưởng về cách thức điều hành công ty. Ông nói: "Tôi muốn Food Gatherers hoạt động giống như một doanh nghiệp, nghĩa là công ty cũng phải chịu trách nhiệm về tài chính. Song bản thân tôi không muốn phải giải quyết những vấn đề liên quan đến tình trạng quan liêu hoặc phải đáp ứng yêu cầu của một số người nhằm mục đích kiếm tiền. Vì vậy, tôi và Ari đã quyết định rằng Zingerman sẽ phải hỗ trợ toàn bộ tài chính cho chương trình này hoặc ít nhất là trong giai đoạn đầu". Điều này có nghĩa là Zingerman phải trả lương cho cô deYoung với mức lương của giám đốc điều hành, cung cấp cơ sở kinh doanh cũng như bao tất cả các khoản chi phí hành chính khác. Đây cũng là một cam kết quan trọng của Zingerman, một

doanh nghiệp đã lớn mạnh.

Suốt hơn 18 năm qua, công ty Food Gatherers đã từng bước phát triển. Năm 1997, công ty đã đứng ra tiếp quản ngân hàng lương thực địa phương. Do quản lý kém nên ngân hàng này đã mất uy tín trên toàn quốc. Ngoài ra, công ty còn mở rộng chi nhánh, cung cấp lương thực thực phẩm cho tất cả các trung tâm dành cho người vô gia cư, các trung tâm cai nghiện, doanh trại quân đội Salvation; tổ chức các chương trình cung cấp lương thực trong vùng và các vùng khó khăn lân cận. Để tránh cạnh tranh với các tổ chức khác và giành được niềm tin của mọi người, Food Gatherers đã thực hiện chiến dịch không cung cấp trực tiếp lương thực cho những người có nhu cầu và tính phí cho các đại lý bằng đúng giá thành mà Food Gatherers đã chi trả để mua một loại sản phẩm nhất định. Kết quả là, khi Saginaw và các cộng sự cần vay mượn tiền và gây quỹ để mở rộng hoạt động, họ đã không gặp bất kỳ sự cản trở nào từ phía các tổ chức phi lợi nhuận, vì chính những tổ chức này cũng đã từng trải qua tình cảnh như thế.

Food Gatherers đã phát triển mở rộng. Trong những năm đầu tiên, công ty đã tái chế và phân phối được 39.044 kg lương thực. Mười bảy năm sau, mỗi ngày công ty cung cấp khoảng từ 2 đến 3 tấn lương thực. Sau này, công ty có 12 nhân viên chính thức và ngân quỹ hoạt động hàng năm lên đến một triệu đô-la, trong đó tổng công ty của Zingerman chiếm cổ phần lớn nhất. Ngoài ra, công ty còn cung cấp số lượng lương thực rất lớn cho nhiều chương trình hỗ trợ, quyên góp từ thiện.

Food Gatherers mới chỉ là tổ chức từ thiện đầu tiên. Tập đoàn Washtenaw Housing Alliance gồm 11 tổ chức cũng hoạt động với mục đích "chấm dứt tình trạng vô gia cư trong cộng đồng của chúng ta", trong đó Zingerman là nhà tài trợ chính. Tổ chức phi lợi nhuận này đã giúp các tổ chức phi lợi nhuận khác trong địa phương nâng cao quản lý, tuyển dụng và đào tạo các thành viên thuộc các phòng ban, thành lập trang web và nhiều việc tương tự khác. Rạp hát Wild Swan tạo điều kiện giúp đỡ những trẻ em trong gia đình thu nhập thấp hoặc trẻ khuyết tật có cơ hội đến xem tại rạp hát mà vốn chỉ dành cho những trẻ em của các gia đình khá giả. Ngoài ra, Zingerman cũng cung cấp rất nhiều suất học bổng tại Trường cao đẳng cộng đồng Washtenaw. Hiệp hội nhà đất của hạt Washtenaw đứng ra điều hành trung tâm dành cho người vô gia cư và nhiều hoạt động khác nữa.

Là một nhà lãnh đạo, ngoài trách nhiệm chính là thúc đẩy hoạt động kinh doanh của Zingerman và xây dựng nền tảng vững chắc

cho công ty, Saginaw còn dành 25 tiếng mỗi tuần cho các hoạt động từ thiện và hoạt động cộng đồng khác. Ông đảm nhận chức trưởng phòng đời sống nên ông rất ủng hộ các hoạt động của cộng đồng trong công ty cũng như những hoạt động của công ty trong cộng đồng. Đó cũng là công việc mà ông rất thích. "Khi mới bắt đầu, đôi lúc tôi cảm thấy mình kinh doanh vì lợi nhuận nhưng giờ tôi lại bị cuốn vào công việc kinh doanh phi lợi nhuận", ông nói, "Chúng tôi đã đóng góp một khoản tiền lớn để cải cách giáo dục; phát triển văn hóa, xã hội của cộng đồng. Tôi tin rằng nếu chúng tôi không làm như vậy thì cộng đồng của chúng ta sẽ không được như bây giờ. Chúng tôi thấy thực sự hạnh phúc với những gì chúng tôi đã làm được."

Nhưng điều thú vị hơn nữa là công ty đã rất cẩn trọng để tránh coi cộng đồng của mình như một công cụ quảng cáo. "Nhưng chúng tôi không thể giữ kín được các hoạt động từ thiện của mình", Saginaw nói, "Đây là một thị trấn nhỏ. Nếu người dân đến gặp các nhà gây quỹ và biết được tên của chúng tôi, họ có thể kết hợp các thông tin đó lại. Nhưng chúng tôi không muốn phô trương tên tuổi mình trên thị trường theo cách này. Tôi cũng không tin vào những công ty làm từ thiện với mục đích quảng cáo trắng trợn. Chúng tôi làm từ thiện bởi đó là điều đúng đắn. Đó là một phần trách nhiệm của chúng tôi."

Những người ủng hộ hay phản đối trong và ngoài công ty có thể đặt vấn đề với Saginaw. Một số người cho rằng các công ty như của Zingerman trên thực tế nên cho các công ty khác biết các hoạt động hữu ích của mình. Họ nói rằng những công ty có trách nhiệm với xã hội muốn được mọi người biết đến thông qua quảng bá hoặc các phương tiện khác là hoàn toàn đúng đắn. Một số người khác lại cho rằng nếu Saginaw hoàn toàn tự nguyện dành thời gian, sức lực, tiền bạc của mình vào những việc ưa thích thì không nên đánh giá cả công ty qua việc làm của ông ấy. Theo như quan điểm của Milton Friedman, trách nhiệm xã hội của một tập đoàn là để tăng lợi nhuận của công ty và không được phân tán các nguồn lực của công ty vì mục đích từ thiện.

Còn theo Saginaw, tất cả mọi ý kiến tranh cãi trên đều không đúng với quan điểm của ông. Zingerman không đóng góp cho xã hội để có tiếng nói chính trị và ông cũng không coi những hoạt động vì cộng đồng của công ty là những hoạt động ngoài lề. Trái lại, mục đích từ thiện chính là một trong những lý do mà ông và các đồng nghiệp bắt tay vào kinh doanh và cũng là một trong những nguyên tắc mà họ theo đuổi. "Chúng tôi đã nhận được rất nhiều yêu cầu", Saginaw nói. "Có rất nhiều yêu cầu ngớ ngẩn,

nghe có vẻ buồn cười nhưng cũng khá thú vị nên bạn vẫn thực hiện những yêu cầu đó. Thật là vui nếu có thể đáp ứng được tất cả yêu cầu của mọi người. Đó là một niềm hạnh phúc. Được sống trong cộng đồng thực sự là một niềm hạnh phúc mà bạn không thể mua được bằng tiền. Điều đó thật tuyệt vời."

Dù sao đi nữa chúng ta cũng nên đề cập một chút về khía cạnh trách nhiệm xã hội trong doanh nghiệp và nó có vai trò hay không trong việc tạo "mojo" – nét đặc trưng của công ty. Nhưng tất cả các công ty mà chúng ta đề cập trong cuốn sách này đều đang tích cực hoạt động trong cộng đồng ở một mức độ nhất định. Các công ty này khác với các doanh nghiệp cũng có trách nhiệm xã hội đầu những năm 1990 như Ben & Jerry's hay The Body Shop ở chỗ các công ty này không muốn tạo ra tiếng tăm từ những gì họ đã làm. Hầu hết lãnh đạo của các công ty này đều bày tỏ quan điểm như Saginaw là họ không muốn dùng các hoạt động từ thiện của họ làm công cụ quảng bá. Thậm chí một số người bày tỏ quan điểm mạnh mẽ hơn. Ví dụ, Fritz Matag là một người rất ủng hộ quan điểm dựa trên quan điểm của Friedman: "Công việc của một đơn vị kinh doanh là kinh doanh."

Nhưng nếu bạn đọc những gì mà Friedman thực sự viết trên các tạp chí, như tờ New York Times phát hành ngày 13 tháng 9 năm 1970, bạn sẽ thấy rằng Friedman chỉ đề cập đến các công ty cổ phần. Ông phản đối quan điểm cho rằng bản thân một tập đoàn do con người sáng lập phải có trách nhiệm với xã hội. Ông cho rằng chỉ những người tạo ra nó mới có thể nhận thấy họ phải có trách nhiệm này chứ bản thân các tập đoàn thì không thể và không bao giờ cảm nhận được. Hơn nữa, những người điều hành các công ty này chỉ là nhân viên làm thuê cho các ông chủ, đó chính là các cổ đông. Do đó, nhiệm vụ bắt buộc của họ là phải sử dụng tất cả các nguồn lực của công ty để làm tăng lợi nhuận của các cổ đông. Khi các nhà điều hành sử dụng công ty để thúc đẩy vị trí chính trị cũng như vị trí xã hội của riêng mình thì thực tế nghĩa là họ đang đánh thuế vào các nhà cổ đông mà không có sự bằng lòng của họ.

Tuy nhiên, như Friedman đã thừa nhận, không nên đưa các công ty tư nhân vào cuộc tranh cãi này. Ông viết: "Đối với các công ty tư nhân thì lại khác. Nếu ông chủ của một công ty tư nhân dùng một phần lợi nhuận của công ty để thực hiện các trách nhiệm xã hội của mình thì ông ta đang sử dụng tiền của riêng mình chứ không phải của ai khác. Nếu ông ta muốn sử dụng tiền của mình vào những việc làm như thế thì đó là quyền của ông ta và tôi cần biết mục đích của ông ta khi làm như vậy."

Ông cũng cho rằng có sự khác nhau giữa những người sử dụng tiền bạc và thời gian của riêng họ với một công ty sử dụng tiền bạc và thời gian của tập thể vào mục đích từ thiện. Song, điều mà các đại gia nhỏ bé này làm là bỏ qua sự khác biệt đó. Nhìn chung, họ không chỉ giữ kín các hoạt động từ thiện của mình mà họ còn tuân thủ nguyên tắc làm từ thiện, đó là để bày tỏ lòng hào phóng và sự giúp đỡ của bạn thì việc làm từ thiện phải mang tính cá nhân, riêng tư và kín đáo (mặc dù không nhất thiết phải giữ kín).

Anchor Brewing là một ví dụ cho quan điểm này. "Chúng tôi cố gắng kinh doanh tốt và trở thành một đối tác đáng tin cậy", Maytag nói: "Chúng tôi có xu hướng chung là không tham gia sản xuất hàng hóa nhưng cũng có một quan điểm khác về vấn đề này. Chúng tôi tài trợ cho một trường trung học nhỏ gần công ty, giúp họ bằng nhiều cách. Chúng tôi còn tài trợ cho một thư viện nhỏ của thành phố gần nhà máy sản xuất bia. Tôi dành tình cảm rất lớn cho các thư viện nhỏ trong vùng vì chúng rất quan trọng đối với tôi ngay từ khi còn là một cậu bé. Chúng tôi đã tài trợ cho một nhóm nhạc thính phòng. Chúng tôi cũng tài trợ cho một vài thanh niên trẻ nhằm giúp họ phá kỷ lục đạp xe xuyên Mỹ. Chúng tôi tài trợ cho một đội chèo thuyền trên vịnh. Nhưng tất cả những điều này được thực hiện âm thầm, kín đáo."

"Sau đó, chúng tôi có một chương trình mà chúng tôi rất thích thú và tự hào. Mỗi đóng góp của nhân viên sẽ được chúng tôi trả lại gấp đôi. Nếu bạn sống ở Santa Cruz, bạn hài lòng với công việc giữ sạch bờ biển hoặc giúp mở rộng công viên thành phố dọc bờ biển của những người địa phương, bạn thưởng cho họ một trăm đô-la, thì chúng tôi sẽ viết ngay một hóa đơn trị giá hai trăm đô-la. Có lúc chúng tôi viết một hóa đơn gấp ba hoặc bốn lần. Nhưng cách đây vài năm, chúng tôi lại dùng hình thức viết hóa đơn tăng gấp đôi. Tôi đã ký không biết bao nhiêu tấm séc như vậy."

"Tôi không rõ những công ty đó làm gì nếu xét về khía cạnh kinh doanh hàng hóa. Thật lòng thì tôi không thích những người có ảnh được đăng trên tạp chí xã hội, trên tay cầm cốc kem đứng trước cửa rạp hát chỉ bởi vì công ty của họ đã tài trợ cho rạp hát đó. Tôi nghĩ rằng điều đó hơi có phần hào nhoáng. Tuy nhiên, tôi rất tán thành các việc làm của nhân viên mình. Đôi khi tôi phải viết những tờ ngân phiếu tài trợ cho một tổ chức mà tôi không muốn nhưng một nhân viên của tôi thì lại muốn làm thế. Làm sao tôi có thể nói anh ta sai được? Có thể nhân viên đó đã đúng. Chúng tôi có mối liên hệ mật thiết với nhân viên của mình. Trong một công ty nhỏ, bạn sẽ có một đội ngũ nhân viên thực sự đoàn kết, gắn bó. Nếu một trong những nhân viên đó quyết định ủng

hộ điều gì thì chúng tôi cũng ủng hộ điều đó."

Tất cả những điều đó đều mang tính cá nhân cũng như vai trò của công ty trong cộng đồng mà Maytag đã nhận thấy. Ông nói: "Một trong những điều mà tôi rất thích làm và chúng tôi đã làm trong nhiều năm qua là, chúng tôi mở cửa xưởng sản xuất bia, chào đón những tổ chức từ thiện nhỏ, đặc biệt là những nhóm từ thiện tư nhân. Họ có thể đến và tổ chức những buổi tối giao lưu tại nhà máy bia. Đôi khi có thể là tổ chức bữa tối, nhưng thường chỉ là những bữa tiệc nhẹ, uống bia và họ cũng có thể tổ chức các buổi họp hội đồng hoặc buổi họp các thành viên. Chúng tôi nói với họ rằng họ không nên bán vé hay yêu cầu những người tham gia quyên góp tiền nhưng họ vẫn có thể đón nhận và cảm ơn sự đóng góp của mọi người. Hơn nữa, họ có thể thoải mái sử dụng nhà máy bia để làm địa điểm tổ chức các bữa tiệc cũng như những buổi lễ cảm ơn các nhà tài trợ. Chúng tôi đã thực hiện điều này trong 40 năm qua. Nó thực sự giống như thời kỳ khi mà nhà máy bia ở châu Âu hay ở trong nước xây dựng và phát triển dưới dạng một trung tâm hành chính. Nhà máy bia là nơi mà bạn có thể đến và tham gia các buổi gặp gỡ, họp hành. Đó là một địa điểm truyền thống lý tưởng.

Rất khó có thể kể hết các công ty sử dụng hình thức này, nhưng một điều chắc chắn là họ gắn bó khá mật thiết với cộng đồng và chính họ cũng cảm nhận rất rõ về mối quan hệ này. "Chúng tôi có cơ hội trở thành một phần của cộng đồng nhưng nếu bạn có một công ty lớn gồm rất nhiều chi nhánh trên toàn thế giới thì bạn sẽ không có được cơ hội này", Weinzweig nói. "Tôi sẽ kể cho các bạn nghe một câu chuyện. Chúng tôi có một khách hàng rất thú vị đã đến cửa hàng của chúng tôi ngay từ ngày khai trương. Vị khách này đến cửa hàng ba lần một tuần. Ông là một giáo sư có nhiều thành tựu to lớn trong lĩnh vực hóa sinh và ông vừa tổ chức bữa tiệc sinh nhật 75 tuổi. Ông đã nói với các con trai của mình rằng thứ duy nhất mà ông muốn có là một chiếc bánh mỳ sandwich hãng Zingerman mang tên ông. Và các con trai ông đã liên hệ với cửa hàng chúng tôi. Chúng tôi đã làm một chiếc bánh thật đặc biệt cho ông ấy và ông đã giúp chúng tôi tạo mẫu bánh. Chúng tôi giới thiệu chiếc bánh mới này vào một ngày thứ bảy. Tối thứ sáu, khi tôi đang làm việc tại nhà hàng Roadhouse, các con trai của ông ấy cũng đang có mặt ở đó cùng với vợ cũ của ông hiện đang sống ở Ann Arbor. Họ đang nói chuyện về chiếc bánh sandwich mới và tầm quan trọng của nó đối với cha họ. Sau đó, tôi gặp ông ấy vào sáng thứ bảy và trông ông rất phấn khích. Sau này, ông ấy gửi email cho chúng tôi viết rằng bánh sandwich thật là ngon.

“Và đó không phải là một người đàn ông mù tịt về cuộc sống. Ông ta là một người rất thành đạt, một người nổi tiếng trong lĩnh vực của mình, một lĩnh vực không có gì liên quan đến thiết kế mẫu mã cho bánh sandwich. Đó là một ví dụ điển hình về ‘ thổ nhưỡng’ bởi vì những người như vậy đóng vai trò quan trọng với cộng đồng, và chúng tôi có được mối quan hệ với ông vì chúng tôi cũng sống trong cộng đồng này. Chúng tôi sẽ không làm được điều đó nếu như chúng tôi ở nơi khác và chỉ chú trọng vào tăng trưởng.”

Mức độ gần gũi đó là một điểm rất phổ biến của các công ty được đề cập trong cuốn sách này và câu chuyện trên cũng thể hiện một quan điểm nữa. Đối với phần lớn những công ty này, mối quan hệ với cộng đồng đan xen, hòa lẫn với mối quan hệ với khách hàng và nhân viên. Trong những trường hợp này thì sự thân thiết đóng vai trò tối quan trọng.

Chương 4
Những mối quan hệ ràng buộc

Marilyn Mc Devitt – một nhà báo phụ trách chuyên mục của tờ Pittsburgh Post- Gazzette – đã biết thêm được một điều về Tập đoàn Union Square Hospitality. Hôm đó, cô cùng bốn người bạn đến ăn trưa ở Tabla, nhà hàng thứ tư trong hệ thống nhà hàng nổi tiếng của Danny Meyer do tính độc đáo khi sử dụng rau thơm và gia vị Ấn Độ trong các món ăn Mỹ. Cô đã từng ăn tại ba nhà hàng khác của Meyer là quán Union Square Café, Gramercy Tavern, 11 Madison Park và thấy thức ăn ở đó rất ngon, phục vụ chu đáo. Cô hy vọng rằng nhà hàng Tabla cũng vậy. Song, sự phục vụ chu đáo không phải là điều duy nhất Meyer muốn đạt được. Thay vào đó, mục tiêu của nhà hàng là muốn tạo ra thứ mà ông gọi là lòng hiếu khách tuyệt vời. Rubin đã hiểu được điều này. Hôm đó, ngay sau khi gọi món ăn ở Tabla, bất thình lình cô đứng lên khỏi ghế và va vào người phục vụ khi anh này đang cầm khay nước chuẩn bị đặt xuống bàn.

"Tôi sững sờ nhìn cái khay bị nghiêng và nước đổ tung toé, những chiếc ly từ từ rơi xuống", Rubin đã viết như vậy trên báo. "Cú va chạm đó như một phát đại bác". Trong khi tất cả khách hàng vẫn bình thản, tỏ ra lịch sự khi quay lại và nhìn chằm chằm thì nhân viên nhà hàng từ các nơi chạy đến. Nhân viên quét dọn xuất hiện cùng với những cây lau nhà, thùng xô. Vài người đến bên tôi dùng khăn ăn lau sạch nước bị đổ ra người tôi. Mất vài phút để giải quyết việc này. Ngay sau đó chiếc bàn được bày biện lại, tiếng nhạc vang lên và một chai sâm panh hảo hạng được bật nắp như một món quà của nhà hàng để xoa dịu sự cố vừa xảy ra.

Tại bất kỳ nhà hàng nào khác thì cách làm như vậy được đánh giá là phục vụ hoàn hảo và Rubin đã có thể hài lòng vì điều này. Nhưng không chỉ có vậy, đầu tiên chính Meyer chạy ra và giúp đỡ. "Đó là lỗi của tôi", Rubin đã nói. "Tôi chắc rằng đó không phải là

lỗi của cô", ông đáp. Rubin biết rằng đó hoàn toàn là do cô nhưng Meyer đã xoa dịu cảm giác mắc lỗi của cô và ít nhất là họ có thể trừ một khoản bồi thường vào hoá đơn nhưng họ đã không làm vậy.

Cô viết rằng cô và các bạn mình đã có một bữa trưa đáng nhớ. "Được đối xử tử tế, chúng tôi cảm thấy rất hạnh phúc..."

Khi chúng tôi đang mặc áo khoác, anh phục vụ không may mắn bưng khay nước khi nãy từ bếp đi ra, lại gần để xin lỗi vì sự lóng ngóng của mình. "Tôi khẳng định với anh ta rằng đó là lỗi của tôi bằng tất cả sự chân thành", Rubin viết. "Nhưng cũng giống như ông chủ của mình, người đã nhận thấy ở anh ta phẩm chất chu đáo cần thiết, anh phục vụ đã từ chối không để tôi nhận lỗi và quả quyết độ lượng rằng đó là lỗi của mình". Đó là trích lời bài báo mà Rubin viết cho gần một triệu bạn đọc.

Kinh doanh là kinh doanh và sự cố vẫn xảy ra dù công ty bạn lớn cỡ nào, đó là điều Danny Meyer ý thức rất rõ. "Nếu ai đó tìm thấy chỉ một hạt sạn nhỏ trong đĩa cơm Ý của mình thì anh ta sẽ nói cho tất cả mọi người biết", ông đã từng đọc trên tạp chí Gourmet. "Tôi không thể thay đổi được thực tế đó nhưng điều mà tôi có thể làm là biết chắc rằng khi mọi người kể chuyện đó, họ sẽ nói tiếp 'Nhưng bạn có biết nhà hàng đã giải quyết như thế nào không?'"

Tất nhiên, đó là lý do tại sao dịch vụ khách hàng đặc biệt luôn tạo ấn tượng tốt cho dù bạn phải thể hiện nó dưới hình thức gì. Từ dịch vụ nổi tiếng trong những câu chuyện kinh doanh, những bài luận tán dương trên báo chí hay những lời truyền miệng khó tin đều là công cụ quảng cáo hiệu quả nhất của một công ty. Tuy nhiên, quan điểm của Meyer về dịch vụ khách hàng lại khá khác so với tiêu chí của các nhà hàng khác. Ông nói: "Điều mà tôi đã học được". "Đó là tôi có ý định, như một ham muốn điên dại, là thấy mọi người hài lòng". Sự hiếu khách tuyệt vời là thứ mà ông xây dựng để giúp mọi người có được điều đó.

Trong cuốn Tìm kiếm sự tuyệt hảo, đồng tác giả Tom Peters một lần nữa chỉ ra rằng các công ty lớn có xu hướng làm cho mọi người nhận ra rằng các công ty này hoàn toàn không bị ám ảnh ngớ ngẩn về cái họ xây dựng cho công ty mình. Điều này chính xác với việc mà Meyer làm khi tạo ra sự hiếu khách tuyệt vời. Ông không phủ nhận tầm quan trọng của dịch vụ khách hàng truyền thống nhưng ông không xem đó là tập hợp những kỹ năng cơ bản. Ở một nhà hàng, theo ông dịch vụ bao gồm những công việc như gợi ý về thực đơn cho thực khách, bưng đồ ăn đến khi vẫn còn nóng và

mau chóng lau sạch khi khay nước bị đổ. Bạn có thể dạy nhân viên làm tốt những việc này. Còn lòng hiếu khách tuyệt vời lại là một kỹ năng tâm lý giúp khách hàng cảm thấy bạn luôn bên họ. Và phương châm của nhân viên nhà hàng Meyer là: hãy để khách hàng biết bạn luôn ở bên họ. Ông nói: "Điều này đơn giản như chính bản thân nó vậy."

Đơn giản nhưng không hề dễ dàng. Meyer có những hạn chế nhất định khi dạy về lòng hiếu khách tuyệt vời. Chẳng hạn như ông có thể kể câu chuyện về người bồi bàn thấy khách hàng không biết nên chọn món nào trong hai món và mang đến cho họ miễn phí món thứ hai. Hay về người quản lý nhận trả lại túi xách mà khách hàng để quên qua đường bưu điện chứ không chỉ đơn giản giữ chúng đến khi khách hàng tới nhận lại. Hoặc người bài trí bàn ăn, người bày hoa hồng lên bàn số 27 của ông bà Knightly, biết rằng họ luôn ngồi ở bàn này trong lễ kỷ niệm vì ông Knightly đã đặt trước bàn đó cho vợ. Hơn nữa, Meyer có thể trang bị hệ thống máy tính cho nhân viên giúp họ nhớ được những chi tiết như vậy và một vài thông tin khác như: ai là khách hàng thường xuyên đến nhà hàng, ai thích để riêng đá ra một cốc khi dùng cốc lắc rượu Méctin hoặc vị khách có giọng rất gay gắt khi đặt bàn (sẽ có chữ AA bên cạnh tên của họ, nghĩa là "hãy đặc biệt chú ý").

Nhưng điều Meyer không thể làm được đó là truyền thụ sự cảm thông cho những nhân viên vốn không có khả năng này. Ông không thể làm họ cảm nhận được hành động của họ ảnh hưởng như thế nào đến khách hàng. Ông không thể truyền cho họ khao khát đẩy lùi những khiếm khuyết để đảm bảo rằng khách hàng ra về với cảm giác mình vừa mới có một bữa ăn tuyệt vời vì được đối xử tử tế về mọi mặt, chứ không chỉ bởi họ được nhận một dịch vụ tốt. Và ông cũng không thể dạy họ biết quan tâm như ông đã làm để chắc chắn rằng mỗi khách hàng đều được hài lòng. Chính vì thế, ông tuyển người với những phẩm chất và kỹ năng đó, phẩm chất nhân văn – thứ mà ông luôn dạy cho người khác.

Và ông đã có được điều ông mong muốn. Thực tế, ông đã đạt được sự hiếu khách tuyệt vời trước khi biết nó là gì. Điều đó xuất hiện vào năm 1995, trong suốt thời kỳ khó khăn khi ông đang nỗ lực làm cho nhà hàng Gramercy Tavern thứ hai của mình tiến lên và phát triển. Mọi việc trở nên xấu đi đến nỗi ông lo sợ mình có thể bị phá sản, giống như bố ông đã từng hai lần phá sản. Không ai giúp đỡ nên ông phải thuê một cố vấn. Người này đã chỉ ra một điều trái ngược kỳ lạ. Mặc dù khách hàng trên tờ Zagat Survey đều xếp quán Union Square Café đứng vị trí thứ 10 về đồ ăn, thứ 11 về dịch vụ và không có điểm nào cho trang trí nội thất nhưng nhà

hàng được bầu chọn là một trong ba nhà hàng đông khách nhất trong thành phố. Rõ ràng ở đây còn một yếu tố khác mà theo như Meyer và cộng sự của mình thì đó chính là sự hiếu khách – điều mà cả hai đang cố tìm hiểu. Cuối cùng, họ nhất trí rằng sự hiếu khách thể hiện ở năm giá trị cốt lõi là quan tâm lẫn nhau, quan tâm tới khách hàng, quan tâm đến cộng đồng, quan tâm đến nhà cung cấp, quan tâm đến nhà đầu tư và khả năng sinh lợi. Tầm quan trọng của mỗi giá trị giảm dần theo thứ tự.

Nếu có được những thứ đó thì Meyer và các nhân viên có thể biến đổi và xây dựng Gramercy Tavern trở thành một trong những nhà hàng nổi tiếng nhất thành phố chỉ đứng sau Union Square Café. Kể từ đó, năm giá trị cốt lõi luôn là nền tảng kinh doanh của nhà hàng. "Mọi cử chỉ, mọi hành động ở nhà hàng Danny Meyer đều nhằm đạt được những giá trị trên. Điều này làm cho công việc của nhà hàng giống như gia nhập vào một nền văn hóa hoặc một đội ngũ công ty tuyệt vời nhất thế giới". Trước khi viết bài báo này, Gourmet's Bruce Feiler đã từng làm công việc dọn bàn trong ba tuần tại quán Union Square Café. "Họ làm việc rất nhiệt tình như thể cho chính họ vậy."

Một từ then chốt ở đây là "tính cá nhân". Dịch vụ khách hàng tốt là dịch vụ cho khách hàng thấy rằng bạn đánh giá cao việc họ đã đến cửa hàng của bạn và sẽ cố gắng bằng cách mọi cách để lần sau họ lại đến. Sự hiếu khách tuyệt vời là bạn phải cho khách hàng thấy cá nhân bạn quan tâm tới họ. Bạn không chỉ muốn họ hài lòng mà bạn muốn họ được hạnh phúc. Điều này vượt qua cả ý nghĩa dịch vụ thông thường và nó đòi hỏi công ty phải xây dựng mối liên hệ tình cảm với khách hàng thông qua những cuộc tiếp xúc cá nhân với từng người một.

Bạn không cần phải hoạt động kinh doanh nhà hàng thì bạn mới có được mối liên hệ với khách hàng theo kiểu này. Các công ty khác được nhắc tới trong cuốn sách này không gọi đó là sự hiếu khách tuyệt vời nhưng họ cũng làm những việc rất giống như vậy. Đó chính là yếu tố cơ bản trong "mojo" của họ và có một công ty đã thể hiện rõ nhất điều này. Hãy lấy Clif Bar là một ví dụ. Chiến lược marketing của công ty này là hướng tới việc liên hệ trực tiếp với khách hàng.

Mặc dù công ty áp dụng vài cách thức quảng cáo truyền thống nhưng các đối thủ cạnh tranh của Clif Bar phải chi phí gấp mười lần so với 70% chi phí của Clif Bar trong hoạt động marketing hàng năm cũng như bớt thời gian làm việc của nhân viên để tài trợ cho một nghìn sự kiện, tổ chức hai nghìn hoạt động của địa

phương, của vùng và trên cả nước do chính nhân viên của Clif Bar tổ chức và chỉ đạo. Công ty cũng tài trợ cho hơn 100 vận động viên chuyên nghiệp và không chuyên, những vận động viên xe đạp leo núi và các lĩnh vực thể thao khác, những người tạo cơ sở khách hàng cho công ty. Thông qua các cuộc thi của các vận động viên, các sự kiện mà nhân viên công ty hay các dự án khác mà công ty tài trợ như Festival điện ảnh phụ nữ, Luna Fest, Clif Bar đã có những cuộc tiếp xúc trực tiếp hàng tuần với hàng nghìn khách hàng sử dụng sản phẩm của công ty. Công ty sẽ ghi nhận ý kiến phản hồi từ khách hàng. Ngược lại, khách hàng xây dựng được mối quan hệ cá nhân với các nhân viên và công ty mà họ mua hàng.

Đó chính là điểm cốt yếu. Hãy nhớ lại ví dụ ban đầu trong phần giới thiệu, Erickson và các nhân viên của ông lúc đầu đã xây dựng được một công ty có "mojo" riêng rồi lại để mất nó, và chúng ta đang cố gắng tìm hiểu xem tại sao điều đó xảy ra. Nhóm phân tích đã kết luận rằng, cùng với các nguyên nhân khác thì nguyên nhân chính là công ty đã "quên đi mối liên hệ tình cảm với khách hàng và chỉ tập trung vào quá trình kinh doanh". Họ đã không còn là một công ty mà khách hàng có mối quan hệ mật thiết nữa, một công ty mà khách hàng lựa chọn và muốn hợp tác bởi vì họ cùng chia sẻ lợi nhuận với công ty hoặc do họ nhận thấy công ty rất đáng tin cậy hay họ biết rằng mình có thể.

Clif Bar đã xây dựng chiến lược quảng cáo cũng theo cách đó. Trong khi thực hiện chiến lược quảng cáo thị trường truyền thống cùng với việc quảng cáo rầm rộ, đẩy mạnh doanh số bán hàng hết mức có thể, Erickson lại chú tâm đến một mục đích khác, đó là duy trì quan hệ tình cảm với khách hàng và "mojo" công ty cũng dựa theo tiêu chí này. Ông tin rằng theo đó, doanh số bán hàng cũng tăng lên.

Chắc chắn rằng cách thức mà Union Square Hospitality và Clif Bar thực hiện không phải được áp dụng ở mọi nơi. Mỗi công ty phải tự xây dựng cách thức, thiết lập mối quan hệ mật thiết với khách hàng theo cách riêng của mình dựa vào điều kiện cụ thể, nội dung kinh doanh và khách hàng của công ty. Chẳng hạn như CitiStorage cung cấp chủ yếu thiết bị lưu trữ cho các tổ chức như các hãng luật, công ty kiểm toán, bệnh viện, cơ quan chính phủ, v.v... hơn là bán lẻ. Phần lớn khách hàng của công ty tuy không phải là chủ tịch hay giám đốc điều hành nhưng cũng là trưởng các phòng ban hay lãnh đạo bậc trung, những người có trách nhiệm đối với hoạt động của tổ chức. Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc điều hành của CitiStorage, Norm Brodsky, muốn mọi người có mối liên

hệ cá nhân với công ty tương tự như điều Gary Erickson mong muốn cho công ty Clif Bar của mình. CitiStorage đã phải rất vất vả mới đạt được điều đó. Vợ ông Brodsky, bà Elaine, là người có vai trò quan trọng đối với công ty. Bà gửi thư tay cho các khách hàng mới để chào mừng họ đến với công ty, đề nghị họ liên hệ trực tiếp với bà hoặc chồng bà nếu có bất cứ kiến nghị nào và hướng dẫn cách thức liên hệ với vợ chồng bà. Còn riêng Brodsky thì gặp gỡ tất cả khách hàng tiềm năng. Ông thường tham gia các cuộc gặp mặt khách hàng ít nhất một năm một lần cho đến khi số lượng khách hàng quá đông mà không thể gặp hết. Ông vẫn cố gắng gặp mặt nhiều khách hàng nhất trong phạm vi có thể và mời họ tham dự các sự kiện của công ty như bữa tiệc vào ngày 4 tháng 7 hàng năm tại nhà xưởng của CitiStorage ở Brooklyn bên bờ sông Đông, ở đó họ dành hàng ghế đầu để bắn pháo hoa. Một vài khách hàng cũng được vinh dự ghi tên ở giữa lối những hàng ghế sau tên công ty mình.

Song, điều độc đáo nhất là vai trò của 400 nhân viên CitiStorage trong việc tạo dựng mối quan hệ. Hầu hết đều sống ở trung tâm thành phố và nhiều người trước đây chưa bao giờ làm một việc gì lâu dài có thu nhập cao và nhiều cơ hội. Cũng giống như các công ty thành công quy mô nhỏ khác, CitiStorage nỗ lực xây dựng một môi trường làm việc thân thiện và áp dụng mọi biện pháp mà những người quản lý nghĩ ra hay bắt chước các công ty khác để có được một môi trường nơi nhân viên không chỉ cảm thấy được đánh giá đúng năng lực, được tôn trọng mà còn tìm được niềm vui trong công việc. Bất cứ khi nào số lượng các thùng hàng trữ trong kho đạt mức kỷ lục mới, mọi người đều được nhận tiền thưởng. Và khi số lượng hàng cao đến mức đỉnh điểm thì công ty lại đưa ra một trò chơi khác. Đó là người nào đoán đúng thời điểm đạt được mức kỷ lục đó sẽ giành được giải thưởng. Công ty cũng tài trợ một vài cuộc chơi để giải trí hay các cuộc chơi về sức khỏe (như ai có thể giảm cân nhanh nhất). Trên hết, CitiStorage còn đưa ra các chương trình làm lợi cho nhân viên.

Công ty không bỏ lỡ cơ hội nào để bày tỏ lòng quan tâm của mình tới các nhân viên trong lúc thuận lợi cũng như khó khăn. Sau vụ khủng bố ngày 11 tháng 9, bà Elaine Brodsky đã nhờ các cố vấn tâm lý để giúp mọi người vượt qua cú sốc khi chứng kiến sự sụp đổ của Trung tâm Thương mại Thế giới từ văn phòng CitiStorage bên bờ sông Đông. Sau đó, Norm Brodsky đã tổ chức một cuộc thi trong toàn công ty để kích thích tinh thần của mọi người. Một chuyên gia massage hàng tháng đến công ty để massage cho các nhân viên. Ngoài ra họ cũng có thể mua vé giảm giá do công ty đã tài trợ một phần để xem phim hay xem các trận đấu trong nhà do

đội bóng rổ và bóng chuyền chuyên nghiệp của New York thi đấu trong suốt mùa giải. Đây chỉ là những việc làm ban đầu.

Kết quả là công ty đã xây dựng được một môi trường làm việc ấm cúng, vui vẻ và đầy thân thiện. Brodsky nhận ra rằng chính điều đó thu hút các khách hàng mới. Khi ông dẫn họ đi tham quan công, ty, ông sẽ dừng ở nhà kho nơi có những biển lớn ghi nhận những kỷ lục về số lượng hàng của công ty. Khách sẽ đặt những câu hỏi và ông sẽ giải thích về nguyên tắc và chính sách của công ty. Họ sẽ mỉm cười gật đầu và nói: "A, tôi có thể nộp đơn xin việc ở đây không?" Một khách hàng mới đã gửi thư cho biết anh ta quyết định cất trữ 5.000 chiếc hộp tại CitiStorage, hy vọng rằng công ty sẽ đạt kỷ lục mới và các nhân viên có thể nhận tiền thưởng.

Chính bà Elaine Brodsky là người nhìn thấy cơ hội để các nhân viên đóng vai trò tích cực hơn trong quan hệ với khách hàng. Bà đã khẳng định rằng CitiStorage nên cung cấp chương trình đào tạo dịch vụ khách hàng không chỉ dành cho những người đại diện dịch vụ khách hàng mà còn cho tất cả nhân viên. Mặc dù khoản đầu tư lên tới 10.000 đô-la cho mỗi giáo viên cộng với thời gian mà nhân viên phải bỏ ra để tham gia khóa học ba buổi một tuần, nhưng chồng bà cũng nhận thấy ích lợi của chương trình và ông rất ủng hộ kế hoạch. Các nhân viên rất hào hứng với chương trình nên này sau khóa học đầu tiên bà Elaine quyết định tiếp tục, tổ chức những khóa học hàng tháng về dịch vụ khách hàng. Thông qua các khóa học này, bà muốn nhân viên ý thức được họ có thể tác động tới những cảm nhận của khách hàng về công ty. "Khi bạn nhìn thấy Norman dẫn mọi người đi thăm quan công ty thì những người đó là khách hàng mới". Bà cho biết: "Bằng nụ cười và những câu chào hỏi chúng tôi muốn cho họ cảm giác được chào đón."

Chương trình đào tạo này thậm chí cho kết quả tốt hơn những gì bà mong đợi và có thể thấy nó có tác dụng tích cực cả bên trong lẫn bên ngoài công ty. Quan hệ giữa các bộ phận được nâng lên vì mọi người đã hiểu rõ hơn vai trò của từng bộ phận, những thách thức mà đồng nghiệp của mình phải giải quyết và việc tất cả mọi người cùng hợp tác trong công việc quan trọng như thế nào. Trong quá trình làm việc, họ bắt đầu trao đổi ý kiến với người khác nhiều hơn. Khi khách hàng gọi điện bày tỏ sự khen ngợi thì người trực điện thoại phải đảm bảo rằng công nhân ở nhà kho cũng nghe được. Khi có khiếu nại hay những yêu cầu đặc biệt mọi nhân viên phải cùng nhau giải quyết.

Ông Norm Brodsky ngay lập tức nhận thấy kết quả của chương

trình này. Mọi người gọi điện cho ông và hỏi xem ông có muốn thuê nhân viên mới hay không. Sáu tháng sau khi chương trình được tiến hành, công ty nhận được rất nhiều những lời khen ngợi. CitiStorage đã nhận được những đánh giá, những cuộc đàm thoại và thư từ bày tỏ sự khen ngợi nhiều hơn cả những gì họ nhận được trong suốt 14 năm trước đó. Đây là một dấu hiệu đặc biệt cho thấy các nhân viên, ngay cả những người không làm việc trong bộ phận dịch vụ khách hàng, có thể tác động tới khách hàng.

Vào một buổi chiều, Chủ tịch công ty Louis Winner trở về phòng điều hành cùng một khách hàng mới mà ông vừa dẫn đi thăm quan công ty. Người khách hàng này có ý định gặp Brodsky khi chuyến thăm quan kết thúc. Khi họ đang ngồi trong văn phòng, Brodsky đã hỏi vị khách hàng đó có phải đang cân nhắc đến các nhà cung cấp khác không. "Vâng, có hai công ty", ông ta trả lời và nhắc tới tên các đối thủ lớn của CitiStorage.

"Ông có thấy sự khác biệt nào giữa họ và chúng tôi không?", Brodsky hỏi.

"Có", người khách hàng trả lời. "Tất cả các nhân viên của ông đã mỉm cười và chào hỏi tôi. Tôi chưa từng thấy điều này. Họ chắc hẳn phải rất hạnh phúc."

"Tôi hy vọng thế", Brodsky đáp. "Cảm ơn vì lời nhận xét của ông."

"Thực tế là vì điều đó mà tôi quyết định làm ăn với ông", người khách hàng nói.

Ông Brodsky hoàn toàn bất ngờ bởi việc mua bán chưa bao giờ hoàn tất nhanh như vậy. Sau khi xem xét công ty, khách hàng thường muốn có thời gian để suy nghĩ, hỏi ý kiến người khác và đưa ra quyết định sau vài ngày. Nhưng Brodsky đã không thể hiện sự ngạc nhiên của mình. "Thật tuyệt", ông nói. "Tôi nghĩ là ông đã có một quyết định đúng đắn."

Họ đã trò chuyện tới tận khi người khách hàng ra về và ngay lập tức Brodsky đi tìm vợ. "Em không thể tin điều gì vừa xảy ra đâu", ông kể lại câu chuyện cho bà nghe. Không chần chừ, bà báo tin cho toàn thể công ty.

Mối quan hệ thân thiết với khách hàng cũng được thể hiện rõ nét trong "mojo" của các doanh nghiệp được nhắc tới trong cuốn sách này. Tuy nhiên những khách hàng mà họ gặp phải rất khác, thậm chí trong vài trường hợp còn phức tạp hơn so với những thách

thức của các đại lý bán lẻ hay các công ty cung cấp dịch vụ. Nó đòi hỏi phải tổ chức để sản xuất theo nhu cầu cụ thể của khách hàng. Đôi khi điều này được xem như tuân theo "quy luật giá trị".

Khái niệm quy luật giá trị trở nên phổ biến sau khi cuốn sách rất ăn khách Quy luật của những người đứng đầu thị trường của hai nhà cố vấn Michael Treacy và Fred Wiersema xuất bản năm 1995. Đây là cuốn sách viết dựa trên những bài báo do chính họ viết trước đây trên tờ Harvard Bussiness Review. Các tác giả đã cho rằng để thực sự thành công, một công ty phải chú trọng vào việc cung cấp một trong ba giá trị đối với khách hàng: giá thành hợp lý nhất, sản phẩm tốt nhất và giải pháp tổng thể phù hợp nhất. Mỗi giá trị đòi hỏi phải có một loại hình tổ chức, văn hóa và tư tưởng hoàn toàn khác nhau vì thế bạn chắc chắn sẽ gặp phải rất nhiều khó khăn nếu muốn có hai hoặc cả ba giá trị nói trên. Chẳng hạn, muốn có được giá thành hợp lý nhất, bạn cần phải tập trung vào "tính hiệu quả của sản xuất", sản xuất những sản phẩm tốt nhất và dần dần sẽ giảm chi phí đến mức thấp nhất. Để có được sản phẩm tốt nhất, bạn cần tập trung vào một mặt hoàn toàn khác đó là sự đổi mới chứ không phải tính hiệu quả. Nghĩa là phải luôn đi trước khách hàng, nắm bắt được sản phẩm mà họ cần trước khi họ biết mình cần và sự đổi mới này dựa vào trình độ phát triển công nghệ hơn là nhu cầu hiện tại của thị trường. Còn nếu bạn muốn cung cấp một giải pháp tổng thể hiệu quả nhất thì bạn cần tập trung vào thứ khác, đó là "mối quan hệ thân thiết với khách hàng" bằng cách phát triển đa dạng các sản phẩm để phục vụ các nhu cầu khác nhau của khách hàng và hợp tác chặt chẽ với họ để cung cấp thứ họ cần. Để làm được điều này mà vẫn thu được lợi nhuận, bạn phải tổ chức toàn bộ công ty theo nguyên tắc thân thiện với khách hàng. Điều đó không có nghĩa là bạn không chú trọng vào hiệu quả và đổi mới nhưng bên cạnh đó bạn phải luôn chú trọng vào việc tăng cường khả năng cung cấp hàng hóa và dịch vụ, giúp đáp ứng nhu cầu cụ thể của từng khách hàng.

Giờ đây tất cả những nhà khổng lồ bé nhỏ đều rất thân thiết với khách hàng. Song để tạo ra sự thân thiết này đối với các doanh nghiệp thì khó hơn trong các lĩnh vực khác. Do đó, họ cần phải thận trọng hơn bởi điều này đòi hỏi phải xem xét lại rất nhiều khía cạnh kinh doanh, từ số lượng kỹ sư đến việc tổ chức lao động ở các công xưởng. Và trường hợp điển hình ở đây chính là ECCO, một công ty chuyên sản xuất còi báo động và đèn báo hiệu có trụ sở tại Boise.

ECCO, trước đây là công ty kiểm soát điện tử, thành lập năm 1972, hệ quả trực tiếp từ quyết định của ủy ban Sức khỏe và An toàn Lao

động Liên bang Mỹ (OSHA): cần phải có còi báo động hỗ trợ cho mỗi loại phương tiện. Vào thời điểm đó ở Boise có một công ty sản xuất còi báo động là công ty Giao dịch và Tái thiết Peterson do hai anh em Carl và Ed Peterson thành lập. Mới đầu họ đảm nhận công việc khác nhau, Ed đảm nhận phần kinh doanh còn Carl thì nắm phần xây dựng. Lúc đó, họ không hề có ý định đi vào lĩnh vực sản xuất còi báo động nhưng do quyết định bất ngờ của OSHA, họ đã nhanh chóng thay đổi suy nghĩ và bắt tay xây dựng công ty chuyên sản xuất còi báo động ECCO, dẫn đến những vụ tranh chấp trong nhiều năm, sự cạnh tranh khốc liệt giữa các đối thủ trong nhiều thập kỷ.

Đó không phải là thời điểm thuận lợi để thành lập công ty. Bất chấp hợp đồng dài hạn với Hewlett-Packard sản xuất các bộ phận của máy quay đĩa bên cạnh việc sản xuất còi báo động cho một số khách hàng khác, ECCO vẫn cố gắng xoay xở đến khi Jim Thompson xuất hiện năm 1984. Được đào tạo về tài chính, ông muốn tìm kiếm một công ty để thử sức và ông thấy ECCO là "một công ty có triển vọng lớn với tình hình tài chính tồi tệ", chưa kể tới văn hóa công ty đang bị phá vỡ. Với lợi nhuận kiếm được từ chương trình sở hữu cổ phần do người lao động làm chủ (ESOP) tại một công ty dịch vụ thực phẩm mà ông đang làm việc, Thompson đã mua lại 50% cổ phần của ECCO. Năm 1985, cùng với hai người bạn ông đã mua nốt số cổ phần còn lại và đến năm 1988 họ đã có một công ty của riêng mình.

Công ty với những khoản nợ chồng chất tiếp tục xoay sở với người lãnh đạo mới. "Những năm đầu tôi chỉ nghĩ làm thế nào để khách hàng trả tiền và làm thế nào để xuất được hàng", Thompson nhớ lại. "Đó là vấn đề duy trì công ty hàng ngày. Ngoài giờ làm việc, ông và người em rể cộng sự, Ed Jimmer hiện là Giám đốc dịch vụ hậu mãi, thường mang những bảng mạch điện tử về nhờ các thành viên trong gia đình hàn giúp. Chris, con trai của Thompson, thường nửa đùa nửa thật rằng cậu chưa được ăn tối khi chưa hoàn thành nốt lô hàng.

Đó là thời kỳ căng thẳng, đặc biệt là đối với Thompson – một doanh nhân cứng nhắc, cộc cằn với lối lãnh đạo áp đặt và luôn tin tưởng tuyệt đối vào quyền lãnh đạo đối với nhân viên. Tuy nhiên, cuối cùng công ty cũng bắt đầu có tiến triển nhờ mối quan hệ cá nhân thân thiết của Thompson và Zimmer với khách hàng, các nhà phân phối và các nhà sản xuất xe mà ECCO cung cấp. "Cả hai chúng tôi từng có quan hệ tốt với khách hàng khi chúng tôi làm cho những công ty khác và chúng tôi đánh giá cao những mối quan hệ này", Thompson nói. "Chúng tôi nghĩ rằng có thể áp dụng

thái độ thân thiết như thế ở đây với kết quả tốt. Nhưng vẫn chưa có kế hoạch rõ ràng nào. Hiện chúng tôi vẫn chưa nghĩ tới điều này một cách chiến lược". Điều chính yếu là định hướng khách hàng phản ánh niềm tin của người chủ, điều này và việc giữ mối quan hệ mật thiết với khách hàng là những việc cần làm.

Đến những năm 1990, ECCO đã trở thành công ty đầy triển vọng. Thị phần của công ty trên thị trường sản xuất còi báo động ở Mỹ tăng từ dưới 5% năm 1984 lên đến 33% năm 1993. Năm đó doanh số bán hàng của công ty đạt 9,5 triệu đô la so với 640.000 đô-la năm 1984. Đó cũng là năm Thompson bị đau tim lần đầu tiên. Cơn đau tim trầm trọng đó khiến ông nhận ra rằng mình cần phải có một sự thay đổi quan trọng trong cuộc đời. Ông đề nghị Zimmer đảm nhận cương vị Chủ tịch công ty và cho ông ta một tháng để quyết định. Một tuần sau, Zimmer trở lại, thay vì làm chủ tịch công ty ông xin làm Tổng giám đốc. "Sau này anh có thể trở lại công việc nếu tôi làm không tốt", Zimmer nói.

"Nếu anh làm hỏng việc, tôi sẽ bán công ty", Thompson đáp. "Anh có 23 ngày để quyết định". Và Thompson đã đồng ý giữ cương vị lãnh đạo với một chút lo lắng.

Thay đổi lãnh đạo dẫn tới một sự thay đổi về phong cách và ECCO từ một công ty chỉ gần gũi với khách hàng đã trở thành một công ty có quan hệ rất mật thiết với khách hàng. Để có được sự thay đổi này, Zimmer đã mời Roy Glen – một nhà nghiên cứu hành vi ứng xử từ trường đại học ở bang Boise, người sau này tiếp tục làm việc với Thompson, Zimmer và các giám đốc cấp cao của công ty để lập kế hoạch chiến lược – tổ chức cuộc họp thường niên trong ba ngày. Ngoài ra, Glen cũng giới thiệu cho họ những ý tưởng của Treacy và Wiersema. Các nhà lãnh đạo công ty đã không khó khăn gì trong việc quyết định theo đuổi mục tiêu nào trong số 3 mục tiêu trên, tuy vậy, họ nhận thấy tái tổ chức lại công ty theo hướng thân thiện với khách hàng là mục tiêu lớn nhất, lâu dài nhất và khó khăn nhất.

Điều cần thiết là phải tái tạo một công ty thành công. Nếu đánh giá dựa theo các con số thì đây là một công ty vô cùng lớn mạnh. Lợi nhuận trước thuế của công ty là 550.000 đô-la (tăng 1000% so với năm trước) và doanh số bán hàng là 12,4 triệu đô-la (tăng 31% so với năm 1993). Khi chuyển sang sản xuất đèn báo hiệu cho các phương tiện giao thông, một sản phẩm hỗ trợ cho còi báo động, ECCO đã nhanh chóng nổi tiếng về chất lượng sản phẩm. Năm 1994, ECCO đã trở thành công ty hàng đầu của Mỹ với chưa đầy 100 nhân viên chuyên sản xuất các thiết bị báo động khẩn cấp

đầu tiên trên thế giới và đã được nhận chứng chỉ ISO-9001. Công ty cũng có quan hệ tốt với khách hàng gồm hàng trăm nhà phân phối hàng đầu trong nước. Tạo dựng sự thân thiết với khách hàng không chỉ dừng lại ở việc gần gũi và bán cho họ những sản phẩm chất lượng tốt. Mục tiêu ở đây là phải đẩy mạnh khả năng cung cấp những sản phẩm đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng với mức giá thấp hơn so với các sản phẩm cùng loại trên thị trường. Để đạt được điều này trước tiên phải có những sự thay trong đổi trong đội ngũ quản lý. Trong vòng bốn tháng đầu khi Zimmer lên nắm quyền lãnh đạo đã có 7 trong số 9 giám đốc cấp cao phải chuyển vị trí hoặc rời khỏi công ty. Ngoài ra, ECCO phải điều chỉnh hệ thống phát triển sản phẩm, tái tổ chức bộ phận kỹ thuật, tuyển thêm đội ngũ kỹ sư mới, đầu tư nhiều vào cả chương trình phần cứng lẫn phần mềm, thuê nhân viên bán hàng có kinh nghiệm, đào tạo đội ngũ nhân viên hiện tại để sản xuất và tung sản phẩm ra trị trường, xây dựng cơ chế mới về trao đổi trong nội bộ công ty và phối hợp giữa các phòng ban – nói cách khác thì công ty đã thay đổi toàn bộ. Do không muốn có những nhà đầu tư bên ngoài cũng như phải chịu thêm những khoản nợ nên công ty đã phải tự thanh toán các khoản chi tiêu bằng tiền riêng của mình.

Để có được sự thay đổi, công ty phải mất nhiều năm và trải qua một vài sai lầm đắt giá. Công ty đã rút ra nhiều bài học, chẳng hạn như không nên tốn nhiều thời gian và tiền bạc để phát triển những sản phẩm mới phục vụ khách hàng mới. Công ty sẽ không mua hàng từ những nhà cung cấp không tên tuổi mặc dù sản phẩm của họ có thể chính là thứ mà công ty thực sự cần. ECCO cũng sẽ không mấy thành công trong việc bán những sản phẩm mới cho các khách hàng hiện nay nếu công ty không thể hiện được khả năng cạnh tranh trên thị trường. Khi sáng chế ra một hệ thống thông minh nhằm đơn giản hóa hệ thống dẫn điện trên xe buýt thì công ty không thể thuyết phục các nhà sản xuất xe buýt mua kèm còi báo hỗ trợ của công ty. Lý do đơn giản là ECCO không có đủ sự tin cậy trong lĩnh vực này.

Không phải là quá đắt để có được những bài học như thế và sau này ECCO đã trở thành công ty kiểu mẫu về sự thân thiện với khách hàng. Công ty có thể cung cấp cho khách hàng 600 kiểu còi báo động khác nhau so với 30 hay 40 loại thông thường bởi vì mỗi loại còi của công ty có thể phù hợp với các loại xe khác nhau. Với mặt hàng đèn báo hiệu cũng vậy. Có khoảng 30 loại đèn khác nhau nhưng chỉ cần dùng đến 2 thấu kính. Riêng loại đèn quét có thể tháo rời thì lắp được tới 50 mẫu đèn. Bảng mạch với nhiều mức điện áp cho biết hiệu điện thế sử dụng và đèn nào cũng có

thể cho nhiều kiểu quét khác nhau phụ thuộc vào cách nối mạch.

Để sản xuất được những sản phẩm như thế, ECCO cần một đội ngũ kỹ sư giỏi và công ty đã có được những kỹ sư như thế. Năm 1994, công ty chỉ có hai kỹ sư và cả hai đều chưa có bằng kỹ sư chuyên nghiệp. Mười lăm sau, công ty có tổng cộng 18 kỹ sư và tất cả đều chuyên nghiệp. Thompson, khi đó không còn nắm quyền điều hành mặc dù ông vẫn giữ chức Chủ tịch Hội đồng Quản trị, cho biết số kỹ sư của công ty năm 2004 nhiều hơn hẳn thời kỳ ông còn điều hành. Tất cả họ được trang bị đầy đủ công cụ thiết kế sản phẩm và cách để tạo sự thân thiết với khách hàng trong quá trình làm việc. Một chương trình phần mềm mà các kỹ sư lấy tên là The Vault cho phép khách hàng tiếp cận với các mẫu thiết kế qua mạng Internet. Chính vì vậy, một kỹ sư của ECCO có thể thay đổi mẫu thiết kế và chuyển vào The Vault để khách hàng có thể xem và phản hồi nếu họ muốn thay đổi. Khách hàng đã nhanh chóng làm quen với hệ thống này. Các kỹ sư ở Caterpillar, một công ty lớn tiêu thụ nhiều sản phẩm còi báo hiệu nhất trên thế giới, thường xuyên truy cập vào The Vault và chỉ 5 phút sau khi một mẫu thiết kế mới được tung ra họ đã có phản hồi.

Tính tổng thể, ECCO vẫn chỉ phải chi 5% tổng doanh thu cho đội ngũ kỹ sư thiết kế, so với chi phí 3% của mười năm về trước. Điều này hoàn toàn hợp lý vì năng suất công ty đã tăng đáng kể. Năm 1994, công ty chỉ đạt được 70.000 đô-la doanh thu bán hàng trên một nhân viên. Nhưng đến năm 2004 con số này đã tăng hơn gấp đôi, đạt 156.000 đô-la. Đồng thời những cải tiến về công nghệ cho phép công ty nhanh chóng đáp ứng nhu cầu của khách hàng và giảm giá thành sản phẩm. Chẳng hạn như thời gian sản xuất dụng cụ máy móc giảm từ 26 tuần xuống còn 8 tuần trong khi giá thành một dụng cụ mới hạ từ 70.000 đô-la hoặc hơn xuống còn 12.000 đô-la. ECCO đã tranh thủ công nghệ mới. Kết quả là công ty đã giảm chi phí xuống mức thấp nhất so với các công ty trong cùng lĩnh vực đang mong muốn có được mối quan hệ mật thiết với khách hàng. Công ty có những sản phẩm đèn và còi báo hiệu, cùng nhiều sản phẩm khác nhau. Công ty cũng là một trong những công ty đi đầu trong việc đổi mới. Trong 80% doanh thu năm 2004 từ việc bán hàng thì 40% là từ những sản phẩm mới và 40% còn lại là nhờ các sản phẩm được cải tiến. Hơn thế nữa, tại mỗi thời điểm, công ty đều có sẵn 20 dự án phát triển sản phẩm, mỗi dự án có thể tạo ra 30 đến 40 sản phẩm mới. Riêng năm 2002 và 2003, đội phát triển sản phẩm đã cho ra đời 850 sản phẩm mới, thu về 9 triệu đô la. Đối với các nhân viên ở ECCO, sự thân thiết với khách hàng là niềm hạnh phúc. “Tôi đã đến thăm trên dưới 40 công ty có sử dụng chương trình Solid Works”, Todd Mansfield

cho biết. Ông đang nói tới chương trình thiết kế tiên tiến có sự hỗ trợ của máy tính mà ông từng bán. Chương trình này cho phép các kỹ sư thiết kế trong vòng vài giây so với việc phải mất cả ngày như trước đây. "ECCO là đứng đầu. Họ sử dụng nó hiệu quả hơn tất cả các công ty khác. Họ biết họ đang có cái gì và có thể làm được gì với nó". Ông thật sự bị ấn tượng và đã chuyển sang làm việc cho ECCO.

Những công ty được nhắc tới trong cuốn sách này cần phải tạo được mối quan hệ thân thiết không chỉ với khách hàng bên ngoài mà với cả các nhà cung cấp, những người cũng góp phần tạo nên chất lượng tuyệt vời mà các công ty đang theo đuổi. Cộng đồng doanh nghiệp Zingerman chính là một nhà cung cấp như thế. Thông qua các cửa hàng ăn hảo hạng, những bản tin thường kỳ của ZcoB và vô số món ăn của nhà hàng, công ty giúp khách hàng liên hệ với những người, những doanh nghiệp mà công ty mua đồ ăn. Điều thú vị là rất nhiều người và doanh nghiệp này đều có những câu chuyện thú vị về đội ngũ nhân viên của cộng đồng doanh nghiệp Zingerman. Weinzweig đã thông báo trên một trong số các thư điện tử hàng tuần của ông về Ben và Blair Ripple – chủ một trang trại ở Bali, Indonesia, người thường xuyên cung cấp cho Zingerman muối Bali và tiêu hạt, những gia vị khó tìm ở châu Âu và châu Mỹ trong suốt 400 đến 500 năm qua. Còn Cindy và David Mayor là nhà cung cấp pho-mát Vermont Shepherd cho Zingerman, một loại pho-mát làm từ sữa của những con bò được nuôi với công thức cải tiến từ công thức của những nhà sản xuất pho-mát Ossau vùng tây nam nước Pháp và khách hàng có thể so sánh hai loại pho-mát này tại các cửa hàng bán đồ ăn hảo hạng của công ty. Loại gạo được gieo trồng tự nhiên của cửa hàng lấy từ bộ lạc Ojibna ở Minnesota. Họ trồng gạo này ở các hồ và chúng lớn lên hoàn toàn tự nhiên không giống với loại gạo tự nhiên được bán trên thị trường. Ngoài ra còn rất nhiều nguồn cung cấp thực phẩm khác nữa.

Chắc chắn giáo dục là một công cụ mà rất nhiều công ty sử dụng để xây dựng mối quan hệ gần gũi hơn với khách hàng. Song đối với Weinzweig, đó là một phương tiện nhằm liên kết khách hàng với các nhà cung cấp thực phẩm và ngược lại. Đây cũng là cách thể hiện sự chân thành, đầy ý nghĩa, phản ánh niềm thích thú của mọi người trong mối quan hệ đó. Kết quả là những giao dịch thương mại trở nên rõ ràng và hữu hiệu hơn. Không phải bất kỳ giao dịch thương mại ngầm nào cũng có những sai trái. Không có một nền kinh tế nào mà lại không có những giao dịch kiểu này. Nhưng phải làm cách nào đó để những giao dịch này góp phần tạo ra "mojo" của công ty bởi vì điều này liên quan tới tình cảm chứ

không chỉ đơn thuần là những nhu cầu về nguyên liệu.

Vì không có một cụm từ chính xác hơn nên chúng tôi đã gọi đây là quá trình xây dựng tình cảm trong cộng đồng, đó là mối liên hệ tình cảm giữa công ty với các nhân viên, khách hàng và nhà cung cấp. Tình cảm cộng đồng này dựa trên ba điểm cốt lõi. Thứ nhất là tính hợp nhất, điều mà công ty luôn thể hiện. Nó giúp công ty tạo ra một hình ảnh tốt trong mắt mọi người. Thứ hai là tính chuyên nghiệp, tức là luôn thực hiện điều mà công ty tuyên bố sẽ làm. Công ty có thể được đánh giá có chất lượng tốt dựa trên những cam kết của mình. Thứ ba là điều chúng ta đang thảo luận, cụ thể là mối quan hệ giữa người với người mà kết quả của nó là tạo ra mối quan hệ tình cảm dựa trên sự quan tâm lẫn nhau.

Những công ty xây dựng thành công tình cảm cộng đồng này với khách hàng và các nhà cung cấp sẽ có được một trong những công cụ kinh doanh hiệu quả nhất. Theo tiêu chuẩn đó thì Righteous Babe là đi đầu. Công ty đã thể hiện sự tận tâm hiếm có trong bất kỳ loại hình kinh doanh nào. Điều này được thể hiện rõ qua sự trung thành của khách hàng với Righteous Babe – những người hâm mộ Ani Di Franco, được xem như một truyền thuyết trong kinh doanh. Vài khách hàng tình nguyện làm việc như những người đại diện cho công ty, đi đầu trong việc đẩy mạnh hoạt động của các nhà hát địa phương của DiFranco (họ nhận công bằng vé xem hát chứ không lấy tiền). Những người khác thì tình nguyện giúp đỡ công ty "quảng bá tên tuổi ra thế giới". Họ được nhận những bức ảnh để phân phát ở các trường đại học và khắp thành phố. Khi việc chia sẻ các file trên Internet của công ty gặp trục trặc, những người hâm mộ DiFranco sẽ dùng cách khác để bảo vệ công ty. Họ sẽ thông báo về trục trặc đó trên các trang web cạnh tranh với Righteous Babe cũng bán đĩa của DiFranco. Trước đây, công ty đã từng chuyển đến một nhà thờ đã được tu sửa, mọi người từ rất xa như Australia, Thụy Sĩ cũng tới xem nhưng không phải để gặp mặt DiFranco mà để thăm trụ sở bí mật của Righteous Babe ở thị trấn Buffalo. "Tôi đứng đây trong tâm trạng kính trọng và sợ hãi", một vị khách từ Los Angeles đã viết trong cuốn lưu niệm dành cho khách du hành.

"Tôi từ Houston tới để xem", một người khác viết. "Thật là tuyệt vời được ở đây."

Còn về phần mình, công ty vô cùng trân trọng mối quan hệ đặc biệt với khách hàng. Số lượng khách hàng viết vào cuốn sách lên đến hàng nghìn người. Các nhân viên của công ty trả lời từng người một, ghi chú lại và ký tên. Công ty thuê một người chuyên

trả lời mọi email. Khách hàng có thể gọi điện tới số 800 để trò chuyện trực tiếp với nhân viên bởi không giống các công ty khác, Righteous Babe không để người ngoài làm công việc này.

"Với chúng tôi, đối xử tốt với khách hàng thôi chưa đủ", Giám đốc công ty, Scot Fisher, cho biết. "Chúng tôi muốn có một mối quan hệ riêng, chân thành với khách hàng chứ không phải mối quan hệ giả tạo. Chúng tôi tự mình viết thư phúc đáp và trả lời các cuộc điện thoại bởi chúng tôi muốn chắc chắn rằng những người viết thư hay gọi điện tới đang liên hệ với người thật sự quan tâm tới họ". Điều này đôi khi cũng dẫn tới những tình huống bị mắc lừa. Một người hâm mộ trẻ tuổi vô cùng chán nản khi bỏ lỡ một buổi hòa nhạc của DiFranco. Cậu ta đã cắt cổ tay, nuốt hàng nắm thuốc ngủ và quay số 800. Một nhân viên của công ty nhấc máy và chuyển cho Fisher, ông đã nhận cuộc gọi trong suốt 40 phút cho tới khi chắc chắn rằng cậu thanh niên đã được giúp đỡ. Đang chuẩn bị gác máy, cậu ta đã bày tỏ lời cảm ơn và nói: "Tôi biết là ngài sẽ trả lời. Tôi chỉ cần có vậy."

"Cậu ta biết rằng sẽ có người nhận điện chứ đây không phải là tổng đài của Indianapolis", Fisher nói. "Thật hạnh phúc khi có người tin tưởng vào chúng tôi như vậy song cũng phải thận trọng để giữ được danh tiếng của mình. Chúng tôi phải rất cẩn trọng". Trân trọng mối quan hệ với khách hàng đã vượt ra ngoài khái niệm marketing truyền thống của công ty khi Fisher và DiFranco quyết định phát hành một cuốn danh mục để những người hâm mộ có thể chọn những đồ như áo phông Righteous Babe, poster bên cạnh những đĩa CD và băng đài mà khách hàng mang đến để Ron Ehmke ghi vào. "Scot biết rất rõ tác dụng của cuốn danh mục này", Fisher nhớ lại. "Anh ấy nói, hãy nghĩ đến những người hâm mộ khi họ ở nhà. Họ nhận được những tấm bưu thiếp vui nhộn, sau đó bất chợt nhận được một danh mục sặc sỡ với bao nhiêu thứ có thể mua. Việc làm này không có nghĩa là để thúc ép mọi người phải mua hàng."

Fisher đưa ra sáng kiến về việc viết thư, lấy tên là thư "Chào người anh em" để khách hàng có thể cập nhật những công việc của Righteous Babe. Ehmke đã làm việc rất vất vả để có được văn phong phù hợp cho bức thư này. "Chúng tôi muốn nó thật gần gũi", ông nói. "Bức thư một phần là do Ani viết" mặc dù tên của cô không được ký trên thư. Fisher và DiFranco sẽ xem xét kỹ lưỡng các bản thảo và đôi khi họ cũng phải sửa chữa. "Nắm được cái gì nên viết và không nên viết để có một bức thư thật gần gũi là một quá trình dài. Sau đó, thư sẽ được đăng trên các phương tiện báo chí để liên hệ với những người hâm mộ". Công ty cũng thận trọng

trong việc lựa chọn văn phong, ngôn ngữ cũng như cách hành văn. Từng từ cụ thể họ sử dụng đều được lựa chọn. Chẳng hạn, họ thường viết "những nghệ sĩ tài năng" hơn là "những diễn viên tài năng", "những khách hàng" hoặc "những người bạn" hơn là "những người hâm mộ" bởi vì DiFranco muốn giảm bớt sự thần tượng cá nhân. (Cũng giống như vậy, cô sẽ không phải làm gì khi tổ chức các câu lạc bộ dành cho người hâm mộ nhưng cô không cho phép mình xuất hiện trong chiếc áo phông). "Chúng tôi đùa nhau về một số từ không được phép sử dụng", Ehmke nói. "Chúng tôi cảm nhận theo cách riêng của mình. Tôi nhớ Ani đã đọc một bài báo và chỉ bình luận là "buồn cười quá". Đó là một lời quảng cáo thái quá. Chúng tôi đã tranh luận đầy triết lý về việc làm sao bạn có thể lăng xê nếu bạn không tin tưởng vào nghệ thuật marketing và bán hàng mà chỉ coi đó là những thứ không tốt đẹp nhưng cần thiết."

Nhà thiết kế quảng cáo kỳ cựu Brian Grunert của tập đoàn quảng cáo Buffalo không hề khó chịu với việc marketting nhưng ông đã bị ấn tượng bởi cách công ty tiến hành quảng cáo. "Trong thâm tâm, họ thật sự không cố bán đĩa của Ani hay của Righteous Babe mà chỉ giới thiệu chúng", ông nói. "Không phải họ cố lừa mọi người mua băng đĩa của mình, họ chỉ tạo ra một cái gì đó đáng để mua và sau đó giới thiệu nó để khách hàng tự do lựa chọn."

Tất cả những điều trên góp phần tạo uy tín cho công ty đối với các nhà cung cấp và khách hàng, khiến sự trung thành của khách hàng dành cho Righteous Babe cũng như sự trung thành của công ty đối với họ tăng lên. Chẳng hạn như năm 1995, Fisher đã gặp Michael Kock của trung tâm giải trí Kock, một trung tâm phân phối quốc gia độc lập hàng đầu. Việc phân phối trong nước rất quan trọng đối với Righteous Babe. Vấn đề là ở chỗ, công ty đã có quan hệ làm ăn với hai nhà phân phối khác và Kock cũng muốn là một nhà phân phối của công ty. Fisher không hề phân vân về việc cắt đứt làm ăn với các nhà phân phối địa phương, nhưng ông không muốn bỏ hai nhà phân phối nhạc dành cho phụ nữ – Goldenrod và Ladyslipper – người đã ký kết làm ăn từ lâu và đã lăng xê cho DiFranco khi cô vẫn chưa hề được biết đến. "Tôi đã nói với Kock rằng chúng tôi muốn tiếp tục làm ăn với họ", Fisher nói. "Anh ta nói điều đó là không thể". Tôi đã nói: "Được thôi, vậy thì chúng ta không thể làm ăn với họ. Nhưng Kock đã thuyết phục tôi."

Hãy xem xét quan hệ của Rightenous Babe đối với các nhà cung cấp trong vùng Buffalo và khắp thành phố. DiFranco vẫn đang hợp tác với công ty ESP để sản xuất băng cassette và CD kể từ khi

cô sản xuất chiếc băng mẫu đầu tiên của mình năm 1988 – khi đó những người lãnh đạo của ESP chưa hoạt động chính trong lĩnh vực này. Hiện nay, công ty có 40 nhân viên, sản xuất 140.000 CD mỗi tuần cho rất nhiều khách hàng khác nhau, phần lớn là nhờ sự hỗ trợ liên tục của Righteous Babe trong những năm qua.

Thợ in của Rightenous Babe, Thorner Press cũng được hưởng lợi ích tương tự nhờ sự trung thành của công ty đối với vùng Buffalo. Pat Thompson, kế toán của Thorner, nói rằng Fisher đã cho biết rõ ràng ngay từ đầu ông muốn tất cả mọi công việc của Righteous Babe được làm ở nhà máy Buffalo của Thorner chứ không phải tại cơ sở ở Canada của công ty. Sau đó một lần ông cần một poster có nội dung thông báo ngắn. Thompson nói rằng cô chỉ có thể nhanh chóng hoàn thành poster nếu in ảnh tại Canada. Fisher đã đồng ý nhưng khi cô giao bức ảnh, ông đã dẫn cô vào văn phòng và đóng cửa lại. "Ông nói: Pat, đừng bao giờ để tôi phải làm như vậy một lần nữa. Nếu làm được ở Buffalo thì hãy làm ở Buffalo, và tôi đáp: 'Vâng, thưa ông'."

Righteous Babe cũng thể hiện lòng trung thành đối với những người khởi xướng tổ chức các buổi hòa nhạc cho DiFranco từ những ngày đầu. Darcy Greder đã tổ chức buổi hòa nhạc đầu tiên của Ani DiFranco năm 1992 tại trường Đại học Illinois Wesleyan ở Bloomington, Illinois, nơi cô làm việc. Khoảng 150 người đã đến xem. Sáu năm sau, cô lại thực hiện những buổi hòa nhạc với lượng khán giả lên tới gần 5.000 người. Hiện nay, cô vẫn tổ chức những buổi biểu diễn của DiFranco tại trung tâm Illinois. "Đó là phương châm sống của họ. Luôn sát cánh cùng người giúp đỡ, dẫn dắt bạn."

Greder nói, hiện cô đang làm công việc quản lý sinh viên tại trường Illinois Wesleyan.

Có người cho rằng những sự trung thành như vậy đã kìm hãm công ty và DiFranco không thể có nhiều khán giả hơn. Tuy nhiên, dù thế nào đi nữa cũng phải duy trì những sự trung thành này. "Chúng tôi được chào mời nhưng chúng tôi đã từ chối. Sẽ mất rất nhiều tiền khi chấm dứt quan hệ làm ăn với những đối tác hiện nay để hợp tác với người khác", Jim Fleming – đại lý sách của DiFranco và cũng là người đại diện cho cô trong 12 năm qua cho biết. "Tiền không phải là cám dỗ lớn. Ani, Scot và tôi rất coi trọng người đã đi cùng chúng tôi ngay từ ngày đầu và đại diện cho chúng tôi trong những công việc quan trọng. Tôi nghĩ đó mới thật sự là kinh doanh tốt."

Tuy vậy, chỉ riêng lòng trung thành thì không thể lý giải được cảm nhận của những nhà cung cấp về Righteous Babe. Điều đó còn nhờ tính chuyên nghiệp nổi tiếng của công ty trong đó DiFranco là minh chứng đầu tiên. Fisher kể lại câu chuyện về một yêu cầu khẩn cấp mà cô phải nhận khi đang đi du lịch, họ hỏi cô liệu có thể viết nhạc cho một cảnh phim "Đám cưới người bạn thân" do hai ngôi sao Julia Robert và Hugh Grant thủ vai. Hôm đó là thứ Ba và người ta cần có bản nhạc cho bộ phim vào cuối tuần. DiFranco nhận lời và đã gởi toàn bộ cuốn phim hoàn chỉnh tới phòng chiếu vào thứ Sáu với cảnh phim đã khớp nhạc. Mọi người rất hài lòng và ấn tượng về bộ phim.

"Đó là cách làm việc của Ani", Fisher nói. "Mọi người có thể không thích nhạc của cô nhưng không ai có thể nói là cô không chuyên nghiệp hay không có trách nhiệm. Tôi luôn muốn trong công việc cũng chuyên nghiệp như cô ấy. Các nhạc sĩ luôn có tiếng là không đúng hẹn. Chúng tôi không thích điều đó. Chúng tôi thanh toán hóa đơn đúng thời hạn. Chúng tôi giao CD đúng thời gian quy định. Chúng tôi thực hiện chính sách không thay đổi đơn đặt hàng. Nếu bạn đặt hàng trước 2 giờ chiều, hàng sẽ được giao vào ngày hôm sau". Những người hợp tác với Righteous Babe đều đánh giá cao công ty này. "Làm việc với họ thật tuyệt vời", đó là nhận xét của Virginia Giordano, người đã tổ chức các buổi biểu diễn cho DiFranco tại thành phố NewYork từ giữa những năm 1990. "Họ luôn làm việc nhiệt tình, trung thực, chuyên nghiệp, tận tâm, luôn có cách giải quyết vấn đề khách quan và công bằng. Tôi không thể nói điều này về tất cả những công ty mà tôi hợp tác."

Những nhà kinh doanh băng đĩa độc lập đều có lòng nhiệt tình. "Họ là tấm gương cho một thương hiệu độc lập hoàn hảo", Carl Singmaster, người sáng lập và hiện vẫn đang nắm quyền lãnh đạo công ty băng đĩa Manifest, một chuỗi các cửa hàng ở miền Bắc và Nam Carolina đã cho biết như vậy. "Họ luôn sẵn sàng hỗ trợ những album của mình. Họ biết cách chi tiền cho hoạt động marketing khi nào và ở đâu. Họ không bao giờ làm những điều vô ích."

Nhưng điểm khác biệt nhất trong những mối quan hệ của Righteous Babe với khách hàng và nhà cung cấp mà công ty đã tạo dựng là những mối quan hệ này hoàn toàn tự nhiên. Nếu không, công ty cũng có rất ít những quan hệ kinh doanh không trung thực. Công ty luôn tránh những quan hệ kiểu này, cố gắng để nó không ảnh hưởng tới các khách hàng và nhà cung cấp vì họ là những cá nhân, những người bạn cùng công ty hợp tác kinh

doanh. “Mọi người thực sự tin rằng mình phải thực hiện một sự lựa chọn nào đó, không chỉ đối với những công ty băng hình lớn mà cả những tập đoàn ngày càng gia tăng ở Hoa Kỳ”, Ron Ehmke nói, “Đó là một thực tế.”

Người ta tin vào điều này bởi vì DiFranco và Fisher đã giành được niềm tin của mọi người. “Những mục tiêu mà họ hướng tới trong kinh doanh cũng là những giá trị hướng dẫn họ trong cuộc sống”, Darcy Greder, chủ nhiệm khoa một trường đại học kiêm nhà tổ chức các chương trình ca nhạc cho biết. “Đó chính là sự kết nối hài hòa trong ngôn ngữ, âm nhạc, nghệ thuật và cuộc sống đời thường của Ani. Tính cá nhân thể hiện trong chính công việc và ngược lại.”

Điều này góp phần vào tình cảm cộng đồng mà tất cả những người đồng hành với Righteous Babe dường như cùng chia sẻ với nhau. Thậm chí trong số đó có cả những nhà kinh doanh truyền thống cũng cảm thấy bị lôi cuốn. “Nếu Righteous Babe không còn nữa thì đó là một chấn động lớn về tình cảm hơn là về kinh tế. Đối với chúng tôi, nếu mất họ sẽ gây ra ảnh hưởng lớn về tình cảm, đặc biệt là đối với những nhân viên bán hàng và tiếp thị.”

Tuy nhiên, cần phải nhận thấy rằng bản thân DiFranco không có vai trò chính trong việc có được tình cảm này. Nhân viên bán hàng và tiếp thị của Kock rất ít khi liên hệ được với cô hay Fisher. Họ liên hệ với công ty chủ yếu là dựa trên quan hệ với Giám đốc quản lý nhãn hàng Mary Begley, Giám đốc bán lẻ Susan Tanner và những người khác mà họ giao dịch ở Righteous Babe. “Thật thoải mái khi làm việc với họ”, Resenberg nói.

Điều đó đã nói lên bí mật nhỏ đằng sau những mối quan hệ mà các công ty có “mojo” đã xây dựng với khách hàng và các nhà cung cấp. Nhìn chung những người đứng đầu các công ty không phải là người tạo những quan hệ thân thiết này mà chính là nhờ những người quản lý và nhân viên làm việc hàng ngày ở công ty. Nhờ có họ, linh hồn của công ty mới được biết đến ở thế giới bên ngoài. Vì thế, họ là quan trọng nhất đối với công ty – dù điều này có vẻ nực cười. chưa kể đến những dịch vụ cực kỳ đặc biệt và lòng hiếu khách tuyệt vời mà những người khổng lồ bé nhỏ đưa ra, điều làm họ thực sự trở nên khác biệt đó chính là vì họ tin rằng khách hàng chỉ đứng vị trí thứ hai.

Chương 5
Văn hóa công ty

Cô Michelle Howard làm việc ở ECCO tại Boise, Idaho. Nếu bạn ghé thăm công ty vào mùa thu năm 2003, có thể bạn sẽ tình cờ gặp cô. Ở độ tuổi 31, cô đã làm việc cho công ty này được 9 năm. Đó là một phụ nữ trẻ, nhiệt tình, có đôi mắt sáng và dáng người đầy đặn. Cô làm việc ở phòng dịch vụ khách hàng và rất yêu thích công việc của mình. "Tôi luôn luôn bận rộn, luôn luôn phải học hỏi, luôn luôn phải giải quyết các vấn đề", cô nói. "Công việc của tôi là làm bất kỳ điều gì để khách hàng cảm thấy hài lòng bằng mọi giá. Đôi khi chúng tôi cũng gặp những rắc rối trong việc giao hàng. Chúng tôi đã không gửi đúng số lượng một mặt hàng nào đó. Chúng tôi có thể giao hàng cả ban đêm để khách hàng có thể nhận được vào trước 8 giờ sáng hôm sau. Hay chúng tôi có thể cho khách hàng nợ tiền hàng. Hoặc chúng tôi làm bất kỳ điều gì chúng tôi cho là tốt nhất."

Cũng giống như 140 đồng nghiệp khác, Michelle là chủ sở hữu của ECCO. Cô là thành viên của hội đồng sở hữu cổ phần do người lao động làm chủ. Khi tôi gặp cô, số cổ phiếu của cô đã lên tới 12.000 đô-la. Quan trọng hơn, cô cảm thấy mình giống như một người chủ và tin rằng mình được mọi người đối xử như vậy. Cô đã nhiều lần nói chuyện trực tiếp với Giám đốc điều hành, ông Ed Zimmer. Hàng tháng, ông thường xuyên tổ chức ăn trưa với tất cả những người có sinh nhật trong tháng đó. Họ nói chuyện về mình, về công ty và những vấn đề khác mà họ muốn thảo luận. Mỗi tháng, công ty tổ chức các cuộc họp mở rộng để kiểm tra vấn đề tài chính cũng như xem xét các nguồn thông tin tài chính. "Ở đây không có gì là bí mật", Michelle nói. "Mọi thứ đều được chia sẻ, và điều đó khiến tôi cảm thấy yên tâm. Tôi biết chắc chúng tôi sẽ không bị mất công ty và tôi sẽ không bị mất việc làm. Tôi hy vọng rằng chúng tôi sẽ không bao giờ bị tước quyền sở hữu. Chúng tôi không

muốn làm việc trong một công ty lớn. Tôi thích cách làm việc của ECCO. Tôi chắc chắn rằng nếu có điều gì tồi tệ xảy ra thì ECCO sẽ làm bất kỳ điều gì để bảo vệ tôi và tất cả những ai cần công ty."

Cô có lý do để cảm thấy như vậy. Lần đầu tiên khi cô đến làm việc ở ECCO vào tháng 8 năm 1994, cô mới 23 tuổi, là một người mẹ độc thân với 3 đứa con nhỏ, 2 bé gái 4 tuổi và 2 tuổi, còn bé trai mới 7 tháng tuổi. Người chồng mà cô kết hôn ngay sau khi ra trường vừa mới bỏ đi, để lại cô một mình với các con nhỏ. Michelle không được học hành nhiều và cũng không thành thạo trong kinh doanh nên cô không biết làm gì để kiếm sống. Thậm chí, cô chưa bao giờ có một công việc chính thức. Cô đã phải xoay xở cuộc sống nhờ các tem phiếu thức ăn và người thân duy nhất có thể giúp đỡ cô là người mẹ cũng nghèo khổ như cô. "Thật là đáng sợ và kinh khủng", cô nhớ lại. "Đó là những điều tồi tệ nhất đã từng xảy ra với tôi."

Sau đó, cuộc đời cô đã thay đổi. Một người bạn của mẹ cô làm việc tại ECCO cho cô biết công ty đang tuyển nhân viên giao hàng tạm thời. Michelle đã nộp đơn và trúng tuyển. Trong khi mẹ cô giúp trông những đứa con thì cô bắt đầu công việc dán nhãn cho các chùm đèn nhấp nháy. Vào tháng 12, khi công ty nhận được ngày càng nhiều đơn đặt hàng, công ty đã thuê cô làm việc chính thức cho họ.

Mặc dù công việc rất đơn giản và nhàm chán nhưng Michelle vẫn rất vui vì có được việc làm. Cô cho biết trong hơn hai tháng cô đã làm công việc dán nhãn các chùm đèn, đóng hàng vào thùng để chuyển đi và cô rất vui nếu vẫn tiếp tục làm công việc này. Nhưng vào tháng 2 năm 1995, Dan McCann, Phó Phòng bán hàng, đã chuyển cô lên Phòng Dịch vụ khách hàng. Công việc của cô ở đây là trực điện thoại, giải đáp các câu hỏi, nhận đơn đặt hàng và giải quyết các rắc rối. "Tôi đã rất lưỡng lự", cô nói. "Công việc dường như quá phức tạp và tôi thấy lo sợ. Tôi không có kinh nghiệm trong việc này. Nhưng Dan đã nói với tôi là ông nghĩ rằng tôi có thể đảm nhận được công việc này."

Công việc thật sự là một thử thách, yêu cầu cô phải làm quen với tất cả các loại mặt hàng đèn và chuông báo do công ty sản xuất. Cô phải biết cách lắp đặt hoặc tháo rời các sản phẩm này. Cô cũng cần phải thành thạo các thủ tục theo dõi chăm sóc khách hàng của công ty và cô cần phải học cách sử dụng máy vi tính để tìm thông tin cần thiết. Ngoài ra cô cần phải làm việc trực tiếp với khách hàng mà trong số họ có rất nhiều khách hàng khó tính.

Trong khi cô đang dần dần làm quen với vị trí mới thì cô vẫn phải xoay xở giải quyết các chuyện gia đình. Trong gần ba năm đầu, cô không nhận được bất kỳ khoản trợ cấp nuôi con nào từ người chồng cũ. "ECCO đã biết được hoàn cảnh khó khăn của tôi và đã làm mọi việc có thể để giúp tôi", cô nói. "Họ đã để cho tôi kiếm lời từ việc thanh toán hóa đơn". Cô nhớ lại lòng tốt không thể kể xiết của mọi người trong công ty, đặc biệt là từ người quản lý của cô, một người phụ nữ cũng ly hôn luôn khuyến khích, giúp đỡ cô. Một lần, con trai của Michelle bị ốm nặng, các bác sĩ cho rằng cậu bé chỉ bị ho nhưng sau này mới biết là cậu bị hen suyễn và cả gia đình đã bị cách ly trong 5 ngày. Khi đó, cô được Karen Campell, Trưởng phòng nhân sự, mang hoa và đồ ăn đến thăm. "Tôi thật sự cảm động đến phát khóc", Michelle nói.

Làm thế nào để cô có thể vượt qua được cuộc sống khó khăn của mình? "Chúa và ECCO đã giúp tôi", cô nói. "Nếu không có ECCO thì với trình độ của mình, tôi không biết mình có thể làm gì? Bạn có thể làm nhiều việc trong công ty này. Tôi nhớ trong một bữa tiệc Giáng sinh của chúng tôi, có một cô gái làm việc tại phân xưởng sản xuất đèn nói rằng được làm việc ở văn phòng thật là tuyệt vời. Tôi đã nói với cô gái rằng chính bản thân tôi cũng bắt đầu bằng công việc dán nhãn và chắc chắn cô sẽ có cơ hội để tiến thân nếu cô còn tiếp tục làm việc ở đây. Và bây giờ cô ấy đã là quản đốc một dây chuyền sản xuất."

Hiện tại, Michelle và các con của mình đang sống trong một ngôi nhà mà cô đã mua được nhờ một chương trình của Boise cho phép các nhân viên có năng lực có thể vay tiền miễn là họ có thể hoàn trả được tiền lãi. Nhờ sự giúp đỡ của phòng nhân sự cô đã vay được 2.800 đô-la. "Trước đây, tôi đã sống cùng với ba con nhỏ chỉ trong một phòng tại một căn hộ thuê", cô nói. "Bây giờ các con tôi đã có phòng riêng của mình. Tôi chưa bao giờ dám nghĩ điều này có thể đến với chúng tôi". Về phần các con của Michelle, chúng đi học cả ngày và học rất giỏi. "Đứa con gái đầu của tôi đang học lớp 8 và được bầu làm lớp phó. Tôi rất tự hào về cháu", Michelle nói.

Mọi người đều thông cảm với cô nếu cô tỏ ra quá phấn khích khi bày tỏ lòng biết ơn của mình với công ty. Tại một buổi họp của công ty để xem xét vấn đề tài chính và trao đổi các thông tin mới, Michelle đã nghe một khách tham dự giải thích lý do tại sao ông này lại quyết định đưa ECCO vào cuốn sách mà ông sắp viết. "ECCO thật tuyệt vời", cô hét to lên. Và sau này cô đã nhớ lại ngày hôm đó có một ai đã nói với cô: "Điều gì làm cô phấn khích vậy?". "Tôi đã nói, "Ý bạn muốn nói gì? Bạn không cảm thấy như vậy ư?" Tôi rất sung sướng vì Chúa đã ban cho tôi công việc này, đã giúp

tôi có cơ hội học tập, giúp tôi nhận được sự tôn trọng và tình yêu thương ở đây. ECCO luôn luôn quan tâm đến tất cả nhân viên và chúng tôi cũng luôn quan tâm đến nhau. Tôi không muốn chuyển đến bất kỳ một công ty nào khác. Tôi sẽ làm việc ở đây mãi mãi miễn là họ cần tôi. Tôi muốn giúp cho công ty đạt đến mức thành công cao nhất có thể."

Rất nhiều sách vở, báo chí và băng đĩa đã nói về cách tạo ra một đội ngũ lao động tích cực, nhiệt tình nhưng nếu bạn muốn biết ví dụ về các công ty đã tìm thấy chìa khóa thành công, bạn không cần phải tìm kiếm đâu xa ngoài những-người-khổng-lồ-nhỏ-bé này. Quả thật, mối quan hệ hình thành cả nền tảng cho "mojo" của họ. Bạn không thể có "mojo" nếu không có được mối quan hệ giữa nhân viên và công ty. Bạn không thể có "mojo" nếu các nhân viên trong công ty không yêu thích nơi làm việc, không được đánh giá đúng năng lực, không được ủng hộ, tôn trọng, có quyền hạn và cơ hội học hỏi, thăng tiến. Họ chỉ có thể thấy được điều này khi cảm thấy hài lòng, vui vẻ về công việc đang làm, về các đồng nghiệp và về tương lai họ sẽ có. "Mojo" không đơn giản chỉ là trong những tấm thẻ. Tại sao lại như vậy? Bởi vì bất kỳ điều gì làm cho công ty trở nên khác thường, ví dụ như có một thương hiệu nổi tiếng, dịch vụ rộng rãi, các sản phẩm đa dạng hay có mối quan hệ rất thân thiết với khách hàng và các nhà cung cấp hay vai trò quan trọng trong cộng đồng đều phụ thuộc vào các nhân viên của công ty.

Có thể hiểu rằng đây không chỉ là vấn đề tinh thần. Một công ty với rất nhiều nhân viên có cuộc sống hạnh phúc nhưng chưa chắc có "mojo" trong khi đó, một công ty có một số nhân viên không hạnh phúc nhưng lại có được điều đó. Đây cũng không phải là vấn đề về sự bồi thường, thù lao hay quyền lợi. Có rất nhiều điều khác tạo nên môi trường làm việc cho công ty được nhắc đến trong cuốn sách này. Đó là ý thức sâu sắc về quyền sở hữu tài sản cũng như quyền sở hữu trên tinh thần – đây là điều kiện cần tuy chưa đủ để giúp công ty đạt được những gì mong muốn. Ngoài ra, còn một yếu tố khác là sự gắn bó thân thiết. Ý tôi muốn nói đến là mối quan hệ gần gũi khiến các nhân viên không bao giờ nghi ngờ việc công ty, ban lãnh đạo và các đồng nghiệp khác luôn quan tâm đến họ, luôn ủng hộ họ trong bất kỳ hoàn cảnh khó khăn nào miễn là họ vẫn luôn tin và cần công ty.

Rõ ràng, để tạo ra mối quan hệ thân thiết như vậy cần phải làm một số điều. Ngoài vài trường hợp ngoại lệ, nhìn chung có một mối tương quan đối lập giữa số lượng nhân viên làm việc tại công ty và mức độ thân thiện giữa họ với công ty. Bạn sẽ không thể tạo

ra một môi trường làm việc thuận lợi nếu chỉ giữ nguyên số lượng nhân viên, hoặc bạn cũng sẽ không phá vỡ môi trường tốt đẹp đó nếu mở rộng lực lượng lao động. Tuy nhiên, sẽ có hạn chế đối với số lượng nhân viên của công ty nếu muốn duy trì mối quan hệ thân thiết này. Hầu hết mọi người đều nhận ra điều đó nhưng ít người chịu thừa nhận. Hạn chế đó khác nhau đối với mỗi công ty, phụ thuộc vào đặc điểm của từng doanh nghiệp, vào khả năng sáng tạo và năng lực của người quản lý, vào sự ưu ái cá nhân của các nhà lãnh đạo.

Trường hợp cuối cùng là công ty Anchor Brewing có chủ sở hữu kiêm Giám đốc điều hành Fritz Maytag đã cố gắng để giữ số lượng nhân viên càng ít càng tốt. Trong suốt 20 năm qua, số lượng nhân viên chính thức chỉ dao động trong khoảng 50 người và khoảng 5 đến 10 nhân viên làm việc bán thời gian, phụ thuộc vào năng lực cũng như nhu cầu của công ty. Ông chưa bao giờ có ý định thuê thêm nhiều nhân viên. “Tôi nghĩ rằng thật thú vị khi tất cả đều là ông chủ và không có ai là người làm thuê cả”. Ông đã từng phát biểu như vậy trong một cuộc phỏng vấn của tạp chí Harvard Business Review. “Đó là ý kiến của tôi để có một đội ngũ nhân viên nhỏ, nhưng tất cả mọi người đều gắn bó với nhau, có trách nhiệm với nhau, hoàn toàn bình đẳng không phụ thuộc vào thời gian làm việc.”

Phương châm quản lý này ông đã học được khi sống ở Newton, Iowa. “Cha tôi đã dạy gia đình chúng tôi như thế từ những ngày đầu tiên. Chúng tôi sống có trách nhiệm, tin tưởng vào nhau. Nếu bạn gặp rắc rối thì hãy nói với chúng tôi và đừng lo lắng về điều đó. Chúng tôi không khuyến khích bạn phải chịu áp lực, nhưng vì Chúa, nếu bạn đang chịu áp lực thì đừng quá lo lắng. Chúng ta luôn luôn bên cạnh nhau trong những trường hợp khó khăn. Có thể chúng ta không biết sẽ phải làm gì, nhưng hãy sát cánh bên nhau để đi lên. Tôi thì lúc nào cũng thích ý tưởng về một đội ngũ nhân viên nhỏ. Tôi không thích những rắc rối xảy ra trong một đội ngũ nhân viên lớn.”

Ông từng làm việc trong một công ty khá đông. Hồi trẻ, ông làm rất nhiều việc khác nhau tại nhà máy Maytag ở Newton, một nhà máy có khoảng 3.000 nhân công và hầu hết trong số họ đều tham gia công đoàn. Lúc đó, ông đã trải qua nhiều cảm giác khác nhau: lãng quên, bất ổn, rồi lúng túng, mơ hồ, còn sau đó thì thấy hòa hợp và tự hào. “Nếu bạn cần có một thương hiệu nổi tiếng thì đồng thời đó cũng phải là một thương hiệu tốt”, ông nói. “Phát minh ra máy giặt đã giải phóng người phụ nữ khỏi công việc nhà vất vả, và cụ của tôi đã cải tiến nó khá nhiều. Dưới sự lãnh đạo của

cha tôi, công ty đã trở nên nổi tiếng về chất lượng cũng như uy tín của sản phẩm và tôi rất tự hào về điều đó."

Tuy nhiên, khi làm việc trong nhà máy, ông cũng nhìn thấy một số vấn đề phát sinh của các công ty lớn. "Tôi nhận ra có điểm tốt và điểm không tốt", ông nói. "Tôi đã thực sự bị sốc khi biết rằng những công ty lớn không thu hút được nhân viên. Khi tôi mua lại công ty Anchor Brewing, tôi muốn nó sẽ trở thành một nơi mà mọi người mong muốn được làm việc. Tôi cố gắng tạo ra một môi trường làm việc hăng hái, một môi trường có sự hợp tác thân thiện chứ không phải toàn cạnh tranh đấu đá nhau."

Ông tin rằng nếu đội ngũ nhân viên càng nhỏ thì càng dễ dàng tạo ra một môi trường như vậy. Trong những năm đầu tiên, ông chỉ có bốn nhân viên làm việc chính thức. Do đó, cả bốn nhân viên hoặc đôi khi là hai nhân viên trong số họ phải làm cả công việc đóng chai. Trong những ngày đóng chai, Maytag sẽ phải treo biển đóng cửa, khóa cửa công ty và họ sẽ xuống làm việc tại dây chuyền đóng chai. Sau này, do yêu cầu phát triển hãng bia Anchor, ông đã đầu tư thêm trang thiết bị cho phép công ty có thể sản xuất thêm nhiều bia đồng thời cố gắng giảm tối đa nhu cầu của người dân. Hơn nữa, Maytay cũng tin rằng nếu đội ngũ nhân viên quá đông thì sẽ ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm. Vì vậy, ông muốn chỉ làm việc một ca một ngày, 5 ngày một tuần và lập ra kế hoạch làm việc cho nhà máy sản xuất bia. "Tôi chắc chắn rằng điều này có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng", ông nói. "Có thể bạn không bao giờ bước vào công ty, nhìn máy móc và nói: "Ừm, hãy nhìn xem ca đêm hôm qua đã làm gì. Cái búa đâu rồi? Nhìn xem, những kẻ ngốc nghếch đó đã làm tràn cái gì?" Ở đây, đó là tất cả chúng ta. Tất cả những nhân viên làm việc ở đây có thể về nhà và nói: "Tôi đã sản xuất bia". Khi họ đi đến một nhà hàng nào đó và nhìn thấy một chai bia, họ biết đó là sản phẩm của mình. Tôi nghĩ rằng niềm tự hào đó có thể giúp cải thiện chất lượng sản phẩm. Việc kiểm tra chất lượng được tiến hành thường xuyên. Điều đó cần được làm ngay bây giờ chứ không phải là sau này. Với ít nhân viên thì dễ dàng kiểm tra được chất lượng sản phẩm. Hơn nữa, họ sẽ nhiệt tình, sáng tạo hơn và quyết tâm sản xuất được những loại bia có chất lượng và mẫu mã hàng đầu. Do quy mô nhỏ, đội ngũ nhân viên ít nên chúng ta có thể nắm được những việc đang diễn ra trong công ty.

Việc duy trì một đội ngũ nhân viên ít cũng giúp cho Maytag giảm được áp lực trong việc quản lý. Những người mới làm nếu không phát huy được năng lực thì không cần sa thải. Họ sẽ tự nguyện rời công ty. Đơn giản là họ không thể làm việc được lâu trong một

công ty nhỏ nếu không có sự hỗ trợ của đồng nghiệp. Trái lại, những người thích ứng với văn hóa công ty sẽ được mọi người giúp đỡ và đảm nhiệm nhiều trọng trách hơn mà không cần có sự đồng ý của Maytag.

Hơn nữa, với một đội ngũ nhân viên ít, mọi người có thể làm mọi việc cùng nhau. Họ có thể tổ chức nhiều bữa tiệc, các cuộc dã ngoại và nhiều người trong số đó có thể mang vợ chồng con cái đi cùng. Mùa thu nào Maytag cũng đưa một nhóm nhân viên về thăm một trang trại gia đình ở phía bắc California, gần biên giới Oregon, nơi thu hoạch lúa mỳ để dành cho dịp Giáng sinh. Ở đó, họ sẽ lái máy gặt và thăm hợp tác xã nơi chế biến lúa mạch thành mạch nha. "Nếu bạn dự định sản xuất lốp xe cao su, bạn nên đến Malaya để thăm những cây cao su", ông nói. Vì vậy hàng năm, ông cùng các nhân viên đi du lịch tới châu Âu. Họ sẽ ở đó trong khoảng hai tuần để đi thăm các nhà máy bia nhỏ và ông sẽ tham gia các khóa học đại học về sản xuất bia. Tất cả đều phục vụ mục đích nâng cao chuyên môn của nhân viên và xây dựng mối quan hệ thân thiết đồng thời giúp họ hiểu thêm về sự khác nhau giữa loại bia kém chất lượng, bia có chất lượng và bia có chất lượng tuyệt hảo. "Khi bia được đóng chai nhưng không sủi bọt ở mức độ phù hợp thì các công nhân sẽ nói: 'Hừm, tôi không muốn giống như các nhà máy bia ở châu Âu mà chúng tôi đã cười chế giễu vì họ đã oxy hóa bia'", Maytag nói.

Rõ ràng, một đội ngũ nhân viên nhỏ gắn bó, tin tưởng, quý mến lẫn nhau và có nhiều thời gian bên nhau sẽ giống như một gia đình. Nhân viên của nhà máy bia Anchor cũng là một trường hợp như vậy. "Lúc đó tôi rất ngại ngùng", Maytag cho biết. "Tôi thích và tự hào về điều này nhưng tôi đã miễn cưỡng khi nói rằng mình muốn làm người cha trong gia đình đó". Sau đó, ông thú nhận rằng khi quan sát mối quan hệ giữa các nhân viên giỏi, ông đã rất hài lòng. "Một số nhân viên này đã cùng nhau giải quyết công việc. Nhiều nhân viên trong công ty đã đầu tư hoặc thực hiện các dự án nhỏ cùng nhau. Tôi thích điều đó."

Liệu ông có cảm thấy như vậy không nếu ông có một công ty lớn hơn? "Môi trường làm việc sẽ thay đổi khi công ty có nhiều nhân viên hơn", ông nói. "Tôi không biết bao nhiêu thì được coi là quá nhiều... Tôi biết nhiều công ty chỉ có khoảng 200 nhân công và nhà lãnh đạo có thể nhớ hết tên của họ. Tôi cũng từng nghe về nhiều công ty có khoảng 1.000 nhân viên. Tôi không phải là một người giỏi nhớ tên nên chỉ có thể nhớ được tên của 50 người."

Trên thực tế, rõ ràng rằng khả năng tạo được tính thân mật gần

gũi trong công ty mà chúng ta đang bàn đến ở đây phụ thuộc vào quan hệ giữa những người chịu trách nhiệm và các nhân viên ở một mức độ nào đó. Nếu bạn không nói chuyện trực tiếp với phần lớn nhân viên mà sinh kế của họ phụ thuộc vào bạn, nếu bạn không biết họ là ai và họ làm gì thì chắc chắn họ sẽ không cảm thấy gắn bó với công ty, Trong các công ty có sự gắn bó tin tưởng lẫn nhau, mọi người đều dành thời gian bên nhau, có những trải nghiệm quan trọng bên nhau và biết rõ về cuộc sống của các đồng nghiệp. Tuy nhiên, không thể nói là không có những công ty lớn mà nhân viên rất trung thành với công ty dù họ không được tiếp xúc nhiều với vị Giám đốc điều hành. Nhưng lòng trung thành này về mặt nào đó khác với cảm nhận của Michelle Howard đối với ECCO, khác với tình cảm của Fritz Maytag dành cho nhân viên ở nhà máy bia Anchor, vì tình cảm của cả Horward và Maytag đều dựa trên mối quan hệ thân thiện và ngày càng sâu sắc với tất cả các nhân viên của họ.

Vì vậy, sẽ là hợp lý khi đặt ra câu hỏi đến lúc nào thì công ty phát triển quá lớn đến nỗi các nhân viên trong công ty không thể biết hết nhau. Trong các công ty được đề cập trong cuốn sách này, O.C. Tanner, một công ty hiện đang có 1.900 nhân viên thì tất cả mọi người đều nhận thấy rõ điều này. Trong công ty luôn có sự bất đồng về việc nên hay không nên phát triển mở rộng đến mà các nhân viên không còn cảm thấy mình là thành viên trong một gia đình nữa. Những nhân viên lâu năm thì cho rằng công ty nên mở rộng, đặc biệt là từ khi Obert Tanner qua đời năm 1993. Tuy nhiên, những người khác thì lại phản đối và cho rằng người kế nghiệp ông nên cố gắng để duy trì mối quan hệ tốt đẹp mà ông đã tạo ra. Điều duy nhất tất cả mọi người đều đồng ý là Obert Tanner đã làm nên một điều phi thường. Ông đã tạo ra môi trường làm việc thân thiện thoải mái cho hơn 1.000 nhân viên.

Giống như hầu hết các công ty khác, khi mới thành lập, O.C. Tanner chỉ là một doanh nghiệp nhỏ. Công ty được thành lập vào năm 1927, đặt trụ sở tại căn nhà của mẹ Obert ở thành phố Salt Lake. Khi đó Obert mới 23 tuổi và đang là sinh viên của trường Đại học Utah. Để có tiền trang trải học hành, mỗi sáng ông phải dậy từ rất sớm và đi nhóm lò sưởi cho các gia đình khá giả. Chính sự chăm chỉ này đã khiến một chủ cửa hàng bán đồ trang sức trong thị trấn để ý tới Obert. Ông đã đề nghị Obert làm kế toán cho cửa hàng và Obert đã nhận lời. Trong khi làm việc cho cửa hàng, ông đã nảy ra ý tưởng tự mình đứng ra kinh doanh: làm nhẫn và đinh ghim để bán cho các học sinh trung học đang chuẩn bị tốt nghiệp.

Bất kỳ sự lựa chọn nào của Tanner cũng đều khả thi và đúng đắn. Ông nghĩ rằng những sinh viên sau khi tốt nghiệp ngoài tấm bằng nên có một vật gì đó để kỉ niệm mốc quan trọng này trong cuộc đời mình. Đây cũng là lời mời chào mà ông đưa ra khi đi bán nhẫn và ghim cài cho học sinh ở khắp vùng bắc Utah. Việc bán hàng rất tốt khiến ông tin rằng có thể biến ý tưởng này thành công việc kinh doanh thực sự. Nhưng ông rất không hài lòng về chất lượng hàng lấy từ những người bán buôn, vì thế ông bắt đầu tự làm. Trong khi đó ông vẫn tiếp tục việc học. Ông nhận tấm bằng cử nhân của trường Đại học Utah năm 1929, bằng cử nhân luật của Utah năm 1936, bằng cử nhân của trường Đại học Stanford năm 1937. Từ năm 1939 tới năm 1944, ông làm giáo viên hướng dẫn những nghiên cứu về tôn giáo tại Stanford. Năm 1945, ông trở thành giáo sư triết học tại trường Đại học Utah. Sau đó ông lập gia đình, có sáu người con và viết 5 cuốn sách đầu tiên trong số 11 cuốn sách của mình. Tất cả những việc trên ông đều làm song song với quá trình xây dựng công ty.

Đầu những năm 1940, Tanner quyết định mở rộng việc kinh doanh. Ông nghĩ các công ty có thể rất quan tâm tới việc mua nhẫn và ghim để tặng cho những nhân viên làm việc lâu năm. Chính những công ty này cùng với việc ghi nhận công lao của nhân viên là công việc kinh doanh đầu tiên của ông. Nhưng điều lạ là người ta không coi O.C. Tanner là một công ty cung cấp dịch vụ mà chỉ là công ty sản xuất đồ trang sức cao cấp và chính công ty này cũng thừa nhận như vậy. Công ty chuyên sản xuất nhẫn và ghim rất đẹp bằng những kim loại quý giá và đá quý đắt tiền theo yêu cầu của khách hàng. Những đồ trang sức này được làm để ghi nhận những đóng góp của nhân viên. Nó là một sản phẩm, không phải là dịch vụ, nhưng bản thân sản phẩm lại mang tính kinh doanh.

Công ty O.C. Tanner đã kinh doanh như thế trong hơn 60 năm và đã rất thành công. Những năm 1960 là thời kỳ hoàng kim của công ty khi những công ty lớn đặt mua ngày càng nhiều món quà giá trị để tặng cho nhân viên của họ. Doanh thu tăng vọt từ 2,7 triệu đô-la năm 1960 tới 86,4 triệu đô-la năm 1980 và số lượng nhân công tăng từ vài trăm lên tới hơn một nghìn. Những thập niên sau đó, Tanner đã mở rộng dây chuyền sản xuất những đồ trang sức cao cấp khác như đồng hồ đeo tay, đồng hồ treo tường, bút, vòng tay và nhiều sản phẩm khác. Để tăng chất lượng phục vụ, công ty đã thành lập một chương trình dữ liệu về nhân viên của một trong những công ty khách hàng lớn và chỉ cho khách hàng thấy nên tặng phần thưởng gì và tặng khi nào. Thậm chí Tanner còn thành lập ra một cơ sở chuyên sản xuất những cuốn

sách nhỏ giới thiệu những sản phẩm của công ty cùng nguyên liệu làm những sản phẩm này. Kết quả là doanh thu của công ty đã tăng thêm 20 triệu đô-la. Giữa những năm 1980 thì doanh thu chững lại nhưng sau đó lại tăng trưởng mạnh đạt mức 8% - 10% một năm và đến năm 1993 doanh thu lên tới 214,1 triệu đô-la.

Tuy nhiên, những năm sau này, ngài Obert Tanner ngày càng quan tâm hơn tới vấn đề kế thừa công ty. Năm 1974, khi trở thành Chủ tịch Hội đồng quản trị, ông đã từ chức Giám đốc điều hành và giao lại chức vụ này cho Phó giám đốc phụ trách bán hàng đã làm việc cho ông từ rất lâu là Don Ostler. Dù lúc này đã 70 tuổi nhưng ông vẫn còn rất sung sức. Ông muốn cống hiến nhiều hơn nữa cho các hoạt động xã hội, các tổ chức từ thiện, quỹ học bổng cũng như đảm bảo tương lai cho những nhân viên trong công ty.

Ông đã bỏ ra rất nhiều công sức cho cả bốn việc kể trên. Trong một số lĩnh vực, người ta còn đặt cho ông biệt danh "ngài Liên Hợp Quốc" vì những đóng góp của ông nhằm đấu tranh cho các tổ chức trong và ngoài nước Mỹ. Ông còn có vai trò quan trọng ở rất nhiều hội đồng và uỷ ban như Hội nghị của Nhà Trắng về Trẻ em và Thanh thiếu niên, Ủy ban quốc gia phụ trách tổ chức Lễ kỷ niệm sự ra đời của Hiến pháp Mỹ 200 năm một lần, ủy ban tổ chức các buổi biểu diễn Giao Hưởng của Utah và Ủy ban lập kế hoạch xây dựng một số trung tâm văn hóa lớn cho thành phố Salt Lake.

Tên tuổi của ông còn được biết đến với những đóng góp cho các tổ chức từ thiện. Hàng năm, ông và vợ là bà Grace còn tài trợ những buổi diễn thuyết về Giá trị Con người rất nổi tiếng tại những trường đại học danh tiếng trên khắp nước Mỹ. Họ cũng ủng hộ tiền để xây dựng nhiều nhà hát, viện bảo tàng và hội trường lớn để tổ chức các buổi hòa nhạc. Họ đã tặng hơn 40 chiếc bút máy cho các cộng đồng và các viện nghiên cứu. Họ đã thành lập các phòng thư viện triết học tại các trường đại học trên khắp nước Mỹ.

Còn về việc học, Obert tiếp tục nghiên cứu về tôn giáo và triết học. Năm 1967, ông có thêm bằng tiến sĩ luật của trường Đại học Utah và là Giáo sư triết học tại trường này từ năm 1945 cho tới năm 1972. Sau khi nghỉ hưu, ông trở thành Giáo sư danh dự của trường Utah. Với những đóng góp của mình, ông đã được Tổng thống Mỹ George H.W. Bush đích thân trao tặng Huân chương Quốc gia vào năm 1990. Ông còn là Viện sĩ danh dự của Viện Hàn lâm Anh và là người đầu tiên nhận được Giải thưởng vì Con người của trường Đại học Utah cũng như rất nhiều bằng danh dự của các trường và các viện đại học khác.

Tuy nhiên, khó có thể nói rằng Obert Tanner được quý mến vì những gì ông làm ở ngoài công ty hơn là những gì ông làm trong công ty. Những người làm việc trong công ty lâu năm kể lại rằng Obert thường đi bộ ở hành lang công ty rồi dừng lại nói chuyện với nhân viên về gia đình, sở thích, những mong muốn của họ cũng như rất nhiều chuyện khác nữa. Trên những bức tường ở thành phố Salt Lake có nhiều tấm biển ghi những câu nói của ông. Trên một tấm biển có ghi: "Với tất cả tình cảm của mình, tôi chúc các bạn có được sự hài lòng để có niềm hạnh phúc lớn lao". Một tấm biển khác lại ghi: "Đôi khi tôi nhận thấy thực chất công việc của O.C. Tanner, nếu được diễn tả bằng một cụm từ hình tượng thì giống như việc tra dầu vào các ổ trục của một hệ thống doanh nghiệp tự do".

Đầu những năm 1990 có khoảng 700 nhân viên làm việc tại trụ sở công ty ở thành phố Salt Lake, công ty còn có một nhà máy ở Canada và nhiều văn phòng ở khắp Bắc Mỹ nhưng người ta đồn rằng Obert nhớ tên của tất cả nhân viên. Mong muốn của ông là công ty sẽ trở thành sự lựa chọn hàng đầu của người lao động ở bất kỳ nơi nào có trụ sở cũng như chi nhánh của công ty. Chính ông đã đào tạo quản lý nhân sự Kaye Jorgensen, người sau này trở thành Phó giám đốc nhân sự cấp cao trong công ty, cũng với mục tiêu đó. Kết quả là công ty đã thành công trong việc quản lý từ phân công lao động, thời gian làm việc linh hoạt tới dịch vụ chăm sóc sức khỏe nghề nghiệp và chương trình ghi nhận công lao rất được biết đến của công ty, tới những cuộc thăm dò thường xuyên về thái độ của nhân viên để "đảm bảo thời gian làm việc là thời gian tốt nhất trong ngày của họ" – lời của Jorgensen. Một thời gian trước khi hình thức "trả lương linh hoạt" trở nên phổ biến ở nhiều công ty, O.C. Tanner thực hiện thưởng dựa trên chất lượng sản phẩm, thưởng dựa trên năng suất làm việc, rồi thưởng dựa trên kết quả phân phối hàng hoá cho những nhân viên đứng bán hàng. Tại lễ Tạ ơn, đích thân Obert đã trao tặng những tờ ngân phiếu trị giá 100 đô-la cho tất cả nhân viên. Mỗi năm, ngoài hai lần nhận được số tiền chia sẻ lợi nhuận cùng công ty, mỗi nhân viên còn được tặng thêm 100 đô-la vào ngày sinh nhật của mình. Vào dịp Giáng sinh, công ty đã chi ra hơn một triệu đô-la tiền thưởng. Ước tính mỗi năm, mỗi nhân viên sẽ nhận được tổng số tiền là 2.000 đô-la tính cả tiền lương, cao hơn mức lương trên thị trường.

Thế nhưng món quà lớn nhất mà Obert Tanner dành tặng cho những nhân viên của mình chính là những điều khoản sẽ được áp dụng sau khi ông qua đời. Ông đã để lại cho người cháu trai cùng gia đình anh ta 35% cổ phiếu, còn lại 65% cổ phiếu sẽ được thực hiện theo các điều khoản của "Bản ủy thác 100 năm". Theo bản ủy

thác này, công ty sẽ không bị bán cho người khác, bị sáp nhập hay bị cổ phần hóa. Mục đích của Tanner là bảo vệ những nhân viên của ông, chừng nào bản ủy thác này còn giá trị thì chừng đó những nhân viên sẽ không phải lo mất việc (theo luật thì bản ủy thác này có giá trị từ lúc Obert mất đi cho tới khi người kế nhiệm ông qua đời, cộng thêm 21 năm nữa).

Về phần mình, những nhân viên trong công ty cũng dành cho ông chủ của họ những tình cảm giống như ông đã dành cho họ. Theo những gì người ta nói thì phần lớn nhân viên đều cảm thấy có một mối liên hệ cá nhân rất chặt chẽ với công ty và với chính ông chủ Tanner – mối liên hệ này có thể nói là rất đặc trưng của những công ty thành công quy mô nhỏ. Tháng 10 năm 1993, tin về cái chết của ông đến trụ sở công ty giống như một tiếng sét. "Thật là một cú sốc lớn. Mọi người đều khóc" Shauna Raso, người chuyên vẽ tranh minh họa đã làm việc cho công ty 15 năm, nhớ lại. "Ông xứng đáng được nhận những tình cảm như thế. Ông đã rất tốt với những nhân viên của mình. Mọi người thực sự rất thích những câu nói của ông được gắn trên tường. Trước kia, ông thường nhìn những chiếc ô tô ở bãi đậu xe và nói: "Tôi cảm thấy có trách nhiệm với tất cả mọi người ở ngoài kia". Khi thấy một nhân viên nào đó đang ngồi đính những viên kim cương vào một chiếc nhẫn thì ông sẽ đến ngồi bên cạnh và hỏi chuyện về gia đình họ. Tôi không nghĩ đó là một chính sách mà đơn thuần chỉ là những cảm xúc cá nhân. Đây chính là cách để ông bày tỏ ý kiến cũng như những quan điểm của mình."

Thế nhưng mỉa mai thay, mối quan hệ hết sức gắn bó giữa ông với các nhân viên đã gây ra rất nhiều khó khăn cho những người kế nhiệm ông sau này như chúng ta sẽ thấy ở Chương 8. Tuy nhiên, chính Obert Tanner đã chứng minh một điều, rằng các ông chủ có thể tạo ra mối quan hệ trực tiếp với từng nhân viên ngay cả khi số lượng nhân viên lên tới hơn 1.000.

Lẽ dĩ nhiên là, nếu chỉ có mối quan hệ kiểu cá nhân như vậy thì không thể khiến cho nhân viên tận tụy với công ty như chúng ta đã thấy tại các công ty thành công quy mô nhỏ. Nếu có thì tất cả các công ty này đã làm thế. Vậy chính xác thì bạn phải làm gì để tạo ra một môi trường mà trong đó mọi người đều cảm thấy cuộc sống của họ có một mối liên hệ chặt chẽ với công ty. Công ty chính là niềm tự hào của cá nhân họ, họ sẽ làm mọi việc để giúp công ty đạt được mục tiêu và trở thành một công ty đứng đầu.

Đầu tiên, bạn phải tạo một nền tảng vững chắc. Trước tiên, bạn phải đảm bảo rằng bạn đã chọn đúng người đi trên cùng một

tuyến xe buýt như Jim Collins đã nêu ra trong cuốn Tất cả và hơn thế nữa để nói về vị trí quan trọng hàng đầu của việc chọn người. Dù trong cuốn sách ông viết về các công ty cổ phần quy mô lớn nhưng điều này vẫn đúng với các công ty tư nhân cỡ nhỏ và vừa. Nếu bạn muốn có một công ty biết quan tâm tới nhân viên thì bạn cần có những nhân viên biết quan tâm và họ cũng cần được khuyến khích bằng cách trả lương cao. Không phải mọi thứ liên quan đến tiền đều không tốt, tất cả chúng ta đều muốn được trả lương cao xứng đáng với công sức bỏ ra nhưng nếu nhiều người đi làm chỉ vì tiền thì nghĩa là những người này có thể thuộc một tuyến xe buýt khác.

Chính vì lẽ đó mà sau khi từ chối bán Clif Bar với giá 120 triệu đô-la, điều đầu tiên mà Gary Erickson làm tạo động lực cho những nhân vật quan trọng trong công ty. "Tôi đã nói, "5 năm qua công ty chúng ta là một công ty độc lập. Giờ đây tôi vẫn muốn công ty thuộc quyền sở hữu cá nhân và muốn thử sức xem chúng ta có thể làm được gì. Những thành quả mà công ty chúng ta có được hiện nay là những điều kiện rất tốt để chúng ta phát triển đi lên. Hãy ký hợp đồng với tôi và chúng tôi sẽ cho bạn thấy". Sau này tôi đã đọc cuốn Từ tốt đến vĩ đại và nhận ra rằng đó chính là những gì mà tôi đã làm – chọn đúng người trên một chiếc xe buýt. Công ty thể hiện giá trị cá nhân tôi cũng như những công nhân làm việc cho tôi. Ngoài việc chọn đúng người để đi trên cùng một tuyến xe buýt ra, bạn còn phải giữ cho chiếc xe buýt luôn hoạt động tốt. Điều này là hiển nhiên nhưng bạn sẽ rất ngạc nhiên khi nhận thấy nhiều công ty với mục đích trên đã tự gây khó khăn cho mình bởi những mối quan hệ kém hiệu quả trong công ty, các phòng ban phối hợp với nhau chưa chặt chẽ, không quyết tâm thực hiện các kế hoạch đến cùng hay gặp phải vấn đề quản lý nào đó cũng có thể làm hỏng những kế hoạch tích cực mà công ty đang theo đuổi. Tôi chưa bao giờ chứng kiến nhân viên lại tức giận và chỉ trích gay gắt như những nhân viên mà tôi đã gặp tại các công ty chịu trách nhiệm về các vấn đề xã hội. Những công ty này quá chú trọng vào việc bảo vệ thế giới mà quên mất những gì phải làm để bảo vệ chính họ. Một số công ty lúc đầu đã rất được biết đến vì "mojo" của họ nhưng sau đó họ đã đánh mất "mojo", một phần lỗi là do họ đã không chú ý tới những điều cơ bản."

Tất cả những công ty đề cập trong cuốn sách này đều gặp phải những vấn đề trong quản lý nhưng họ đã đem vấn đề đó cho tất cả mọi người cùng bàn bạc và tìm cách giải quyết. "Tôi nghĩ là chúng ta đang gặp phải vấn đề như bao công ty khác", Ari Weinzweig đã phát biểu như thế khi nói với cộng đồng doanh nghiệp của Zingerman. "Tôi hy vọng rằng chúng ta có thể giải quyết vấn đề

trên tinh thần xây dựng cao hơn những công ty khác và tôi hy vọng nhận được sự ủng hộ và quan tâm của tất cả các bạn. Có thể những công ty khác không làm theo cách mà chúng tôi đã làm. Đã rất nhiều lần, mọi người nhìn vào những công ty như công ty của chúng tôi và nói rằng "tất cả là nhờ vào văn hóa công ty họ". Điều này là không đúng. Chính một hệ thống được tổ chức tốt, phù hợp, lấy tiêu chí khẳng định giá trị làm động lực đã hỗ trợ và tạo ra loại hình văn hóa mà công ty chúng tôi đang xây dựng."

Zingerman đã bỏ ra rất nhiều công sức so với hầu hết các công ty khác, kể cả những công ty thành công quy mô nhỏ để xây dựng lên cơ chế quản lý doanh nghiệp và giải quyết các vấn đề phát sinh. Điều này một phần bắt nguồn từ khi công ty thành lập một cơ sở đào tạo riêng có tên là ZingTrain năm 1994. Động lực thành lập ZingTrain thực tế xuất phát từ bên ngoài công ty, từ những người bán lẻ đặc sản vốn rất ngưỡng mộ văn hóa của Zingerman và muốn công ty giúp họ những vấn đề quản lý của chính họ. "Thay vì chỉ ra những lỗi sai của ai đó và cố gắng sửa chúng tôi nghĩ chúng tôi sẽ chỉ cho họ cách làm như thế nào", người đồng sáng lập kiêm Giám đốc điều hành của ZingTrain, ông Maggie Bayless, cho biết.

Việc dạy hóa ra lại là một phương pháp rất hiệu quả trong giới hạn của công tác này. Khi ZingTrain bắt đầu công tác giảng dạy, trước tiên công ty xây dựng một hệ thống ngôn ngữ riêng để giải thích cho nhân viên hiểu những gì công ty đang làm. Đồng thời khi Weinzweig, Saginaw và một số nhà lãnh đạo cao cấp khác đi dạy nhiều, họ đã gián tiếp cảm nhận cần phải quản lý công ty thận trọng hơn cũng như có hệ thống hơn. Họ cần một hệ thống quản lý "được tổ chức tốt, phù hợp, lấy tiêu chí khẳng định giá trị làm động lực" không chỉ để điều hành công ty, củng cố thêm văn hóa mà còn để chỉ cho những người khác thấy công ty hoạt động ra sao.

ZingTrain đã bắt đầu bằng việc biến những phương pháp phức tạp trên thực tế thành những khái niệm, những nguyên tắc giảng dạy dễ hiểu để người học có thể dễ dàng nắm bắt. "Chúng tôi đã đề ra ba bước để trở thành một dịch vụ lớn", Weinzweig nói. "Chúng tôi đã thực hiện theo ba bước đó". Rồi từng bước một họ bổ sung những quy tắc, những phương pháp: 5 bước để giải quyết những khiếu nại của khách hàng, 4 bước để đưa ra yêu cầu chính xác, 3 bước để đạt được sự lớn mạnh về tài chính, 4 bước để đưa ra những giải pháp hữu hiệu khác nhau, 5 bước để thực hiện những thay đổi cơ bản, v.v...

Một lúc nào đó, bạn có thể chẳng để ý đến những con số tuyệt đối trong những phương pháp trên nhưng nếu nhìn kỹ và tìm hiểu sâu hơn bạn sẽ nhận thấy mỗi con số đều chứa đựng một phương pháp quản lý khôn ngoan. Để có một dịch vụ tốt, bạn phải thực hiện: 1. Tìm hiểu xem khách hàng muốn gì. 2. Đáp ứng đầy đủ, lịch sự và nhiệt tình yêu cầu của khách hàng. 3. Hơn thế nữa. Điều quan trọng là nhân viên trong công ty phải nhận thức rõ được những điều này. "Tất nhiên là khi có được một dịch vụ tốt, bạn sẽ nói: "không đơn giản chút nào", và sự thật đúng là như thế", Weinzweig nói. Ông đã nhận thấy rằng cách thể hiện lòng hiếu khách tuyệt vời của Danny Meyer là rất khác. "Nhưng chúng tôi không thể đợi cho tới khi mọi người thấy được tất cả ưu điểm của một dịch vụ lớn. Chúng tôi cần một thực đơn mà khách hàng có thể sử dụng ngay."

Sau đó, Weinzweig và các cộng sự bắt đầu áp dụng cách làm tương tự vào những việc khác như đào tạo, lãnh đạo và phát triển công ty. Là một người rất mê đọc sách kinh doanh đồng thời cũng là một người viết nhiều sách, Weinzweig có vẻ như rất thích áp dụng những khái niệm như "cương vị quản lý" và "quản lý doanh nghiệp" vào Zingerman. Sau này, ông đã làm việc cùng những nhân viên của ZingTrain để biến những khái niệm đó thành một chuỗi các bước thực hiện, các điểm, các định nghĩa, điều khoản sau đó áp dụng những ý tưởng trên vào những phương pháp quản lý. "Mục đích của chúng tôi là đơn giản hóa", ông nói. "Chúng tôi muốn đơn giản để mọi nhân viên đều hiểu và áp dụng được."

Trong quá trình hoạt động, ZingTrain luôn là nguồn cung cấp tài liệu cần thiết cho các cuộc hội thảo diễn ra công khai, thường kỳ trong công ty. Thêm vào đó, chương trình giảng dạy có tác động rất lớn tới bản thân ZingTrain vì tất cả các nhân viên đều tham gia khóa học. Khóa học đã giúp họ mở mang kiến thức về kinh doanh. Trong khi mọi người nướng bánh mỳ, bán khoai tây chiên, hay rang cà phê, họ học về kinh doanh và quản lý cũng như nguồn gốc lịch sử và tính xã hội của thức ăn bởi đây là một phần trong chương trình học. Chính vì vậy, công ty đã trở thành một trường học mà theo cách gọi của các nhân viên là "Trường Đại học Tổng hợp Zingerman."

Kết quả là Zingerman đã tạo được một nền văn hóa công ty không chỉ làm tăng tri thức của nhân viên mà còn thống nhất trong suốt công ty. "Tất cả những việc thực hiện theo 3 bước đều đem lại kết quả rất tốt", Amy Emberling, Giám đốc điều hành nhà hàng Bakehouse của Zingerman cho biết, "nhưng đồng thời nó cũng tạo cho chúng tôi một thứ ngôn ngữ có thể sử dụng để nói chuyện với

nhau. Nhân viên thuộc các công ty khác nhau trong tổng công ty có cùng một ngôn ngữ, điều này đã tạo ra một nền văn hóa cộng đồng thống nhất."

Có lẽ điều quan trọng nhất ở đây là "tất cả những việc thực hiện theo ba bước" đã giúp mọi nhân viên trong tổng công ty có cách nhìn nhận giống nhau về quá trình quản lý, về cách thức hoạt động cũng như cách tiến hành kinh doanh của công ty. Trong môi trường như thế, rất khó có thể che đậy những rắc rối. Khi có vấn đề gì xảy ra, mọi người sẽ nhanh chóng biết đến. Vì lẽ đó, Zingerman có thể ngay lập tức giải quyết vấn đề hay những khó khăn có thể gặp phải mà không để trầm trọng thêm.

Tuy nhiên, để xây dựng được một nền văn hóa riêng biệt không chỉ đơn giản là tránh xảy ra lỗi và có nhiều cách để tạo ra một nền văn hóa như vậy. Những công ty thành công trên quy mô nhỏ trong ví dụ của chúng ta có những phương châm và cách xây dựng khác nhau, nhưng tất cả đều đem lại kết quả khả quan dù một số có vẻ như mâu thuẫn với nhau. Ví dụ như Bill Butler thuộc Tổng công ty xây dựng W.L. Butler đã rất tự hào vì có một cộng đồng nhân viên gắn bó với nhau. "Chúng tôi là một công ty gia đình do một người sở hữu và hoạt động như một khối thống nhất", ông nói. "Công ty chúng tôi có tất cả 125 nhân viên và nếu không tính quan hệ họ hàng thì còn lại 50 nhân viên. Có một gia đình Mexico, cả cha, con, hai anh trai và người bác đều làm việc cho chúng tôi. Chúng tôi khuyến khích mối quan hệ họ hàng. Trong công ty, có cả anh chị em, chú bác, cô dì ruột và thông gia với nhau. Công ty chúng tôi đã trở thành công ty gia đình theo cả nghĩa đen lẫn nghĩa bóng."

Không giống như công ty xây dựng W.L. Butler, công ty CitiStorage – một công ty chuyên sản xuất băng đĩa lại có cách làm khác. Norm Brodsky có một nguyên tắc không tuyển những thành viên trong cùng một gia đình. "Nói chung thì tôi không thích những quy định nên chúng tôi chỉ đưa ra ba điều", ông nói. "Không nghiện ma tuý, không hút thuốc trong công ty và không thuê họ hàng hay bạn bè của bất kỳ người nào đang làm việc tại đây. Một số người không đồng ý với tôi về việc này nhưng kinh nghiệm từ ba, bốn vụ việc đã khiến tôi quyết định phải làm thế. Nguy hiểm là ở chỗ nếu bạn có vấn đề với một nhân viên nào đó trong công ty, bạn sẽ có thể mất luôn cả những người khác nữa và rõ ràng điều này không hay chút nào. Tôi rất quý mến những nhân viên hiện nay của tôi nên không muốn mất họ chỉ bởi vì tôi đã thuê một người bạn hay một người thân mà chẳng chịu làm việc."

Dù có thể bất đồng về những vấn đề như thế nhưng có ba điều bắt buộc mà tất cả các công ty đều phải thực hiện dù theo những cách khác nhau và bằng những phương pháp khác nhau. Hơn thế nữa theo những gì mà tôi biết thì các công ty phải ưu tiên thực hiện ba điều này nếu muốn xây dựng được cho mình một "mojo" và văn hóa riêng.

Điều bắt buộc thứ nhất là tất cả nhân viên phải hiểu, thấm nhuần và cùng phấn đấu để đạt mục tiêu cao hơn. Mục tiêu này có thể liên quan tới công việc công ty đang làm, hay tới cách thức công ty đang hoạt động, hay tới những kết quả tốt đạt được hoặc có thể là cả ba yếu tố nói trên. Dù bạn có hướng tới một mục tiêu cao hơn thì điều này cũng không thay đổi. Nó làm công việc của mọi người trở nên có ý nghĩa; nó liên tục nhắc nhở họ rằng những đóng góp của họ rất quan trọng đối với công ty và chỉ ra lý do họ nên nỗ lực hết mình.

Ở đây, tôi không nói tới khẩu hiệu. Một số công ty có thể có khẩu hiệu thể hiện mục tiêu cao hơn nhưng một số thì không. Điều khác biệt ở đây là những mục tiêu này đã ăn sâu vào trong tiềm thức các nhân viên. Nó đã trở nên thường trực trong cuộc sống hàng ngày của công ty. Nó không giống những lời nói khẩu hiệu dễ bị lãng quên.

Xét trên khía cạnh này, sự phục vụ tận tình của Danny Meyer là không chỉ tạo ra một dịch vụ đặc biệt. Điều đó nhằm mục đích đem lại cho khách hàng một cảm giác hạnh phúc, hài lòng mà họ không thể có được ở những nơi khác. Đây chính là mục tiêu cao hơn của ông.

Tương tự như vậy, ECCO và Reell không chỉ đơn giản hướng tới mục tiêu tăng năng suất khi họ trao cho nhân viên quyền sở hữu cổ phiếu, chia sẻ thông tin tài chính với nhân viên, dạy cho họ biết những thông tin đó có ý nghĩa như thế nào và sử dụng nó ra sao. Công ty cũng đưa ra một khẩu hiệu. Họ nói rằng mục đích chính của công ty là cải thiện mức sống cho những nhân viên làm việc tại đây. Đây rõ ràng cũng là một mục tiêu cao hơn.

Khi nhân viên cảm thấy thực sự hứng thú với việc học nấu ăn tại trường Đại học Tổng hợp Zingerman, họ sẽ không chỉ tiếp thu được kiến thức có thể áp dụng vào công việc mà còn hiểu được một trong những mục tiêu cao hơn của công ty là làm phong phú hơn cuộc sống của khách hàng bằng việc cung cấp cho họ thức ăn ngon cũng như tạo cho họ mối quan hệ với những người sản xuất ra thức ăn đó. Chính vì thế nên khi nhân viên trong nhà máy bia

Anchor tham gia những chuyến đi thực tế, họ đã hiểu được mục tiêu cao hơn của công ty là nắm bắt được công nghệ sản xuất bia và trở thành một trong những công ty sản xuất bia hàng đầu trên thế giới.

Và khi bất kỳ một công ty nào trong số đó hoạt động trong cộng đồng phấn đấu vì một lý tưởng, tài trợ cho các chương trình từ thiện, bảo vệ môi trường hay làm bất kỳ một việc gì khác thì cũng không cần phải giải thích cho nhân viên hiểu mục tiêu đó. Đơn giản là ai cũng đã biết. Xây dựng một công ty thành công cũng là cách làm cho thế giới này tốt hơn.

Điều thứ hai cần làm để tạo ra một nền văn hóa riêng là thể hiện sự quan tâm của công ty tới nhân viên. Từ quan trọng ở đây chính là từ "bất ngờ". Ngày nay, hầu hết các công ty đều hiểu rằng việc thay một nhân viên rất tốn kém và giữ được một nhân viên tốt là cực kỳ quan trọng nên các công ty đã dùng rất nhiều cách để cho nhân viên thấy là công ty đánh giá cao và rất cần họ, chẳng hạn như tăng tiền thưởng, những khoản tiền đặc biệt hay tiền thù lao thêm, sắp xếp thời gian làm việc linh hoạt, trao phần thưởng ghi nhận công lao, tổ chức những bữa tiệc hay thăng chức v.v... Các công ty trong cuốn sách này cũng áp dụng tất cả những phương pháp nói trên nhưng theo một cách khác. Họ có cách riêng để đảm bảo những nhân viên hiểu được mong muốn của công ty, hoặc làm theo cách mà hầu hết các công ty khác không nghĩ tới hay áp dụng một cách quen thuộc nhưng theo cách mới.

Norm Brodsky có một cách mà ông gọi là "hoàn toàn gây bất ngờ". Bất cứ khi nào có cơ hội để thưởng cho nhân viên. Ông muốn những phần thưởng sẽ gây ngạc nhiên lớn cho họ, nghĩa là tặng những phần thưởng mà họ không nghĩ là mình sẽ nhận được. Chẳng hạn, có lần Brodsky biết là người trợ lý điều hành mới của CitiStorage, cô Patty Lightfoot, làm thêm việc quét dọn sau giờ hành chính để kiếm thêm 75 đô-la mỗi tuần với hy vọng tiết kiệm đủ tiền để tiếp tục học. Dù mới làm trợ lý điều hành được 3 tháng nhưng cô đã tạo ấn tượng tốt cho mọi người trong công ty, một người đáng tin cậy, tháo vát và thông minh. Thông thường, cô sẽ không được tăng lương cho tới khi làm được 6 tháng nhưng Brodsky đã thấy cơ hội để bày tỏ sự quan tâm của công ty tới người trợ lý này. "Tôi đã gặp những người quản lý và nói: "Anh nghe này, sẽ rất tốt nếu chúng ta tăng lương cho cô ấy từ tháng thứ ba. Làm như thế cô ấy sẽ không bao giờ quên. Và họ đã đồng ý", ông nói.

Ngày hôm sau, ông gọi Patty vào trong văn phòng của mình và

bảo cô ngồi xuống ghế. “Tôi biết là cô đang làm thêm vào buổi tối”, ông nói.

“Vâng, đúng như vậy”, cô ngập ngừng đáp.

“Tôi e rằng chúng tôi không thể đồng ý”, ông nói. “Tôi muốn cô được nghỉ ngơi thoải mái trước khi quay trở lại đây vào sáng mai”. Cô ngồi sụp xuống ghế. “Tôi biết cô được trả 75 đô-la một tuần để làm công việc này. Chúng tôi sẽ tăng lương cho cô bằng khoản tiền đó, nên cô sẽ không bị mất đi bất kỳ một khoản thu nhập nào.”

“Ôi, cảm ơn ông”, cô nói.

“Còn một điều nữa”, ông nói. “Cô nên biết một chính sách của công ty. Bất kỳ nhân viên nào làm việc ở đây một năm đều có thể đi học tiếp và công ty sẽ chi trả cho việc học, chỉ cần người đó lấy được tấm bằng B trở lên”. Brodsky nói rằng Patty đã tươi cười rạng rỡ khi rời văn phòng của ông. Ông chắc cô hiểu công ty quan tâm tới cô như thế nào.

Fritz Maytag có một cách làm khác nhưng cũng cùng mục đích trên. Sau khi thực hiện chính sách thưởng thêm tiền cho nhân viên tại nhà máy bia Anchor trong một vài năm, ông nhận thấy đó không phải là những khoản tiền thưởng nữa. Khi mọi người nhận được tiền thưởng, họ sẽ tiêu hết ngay. Chính vì thế, họ xem đó như những khoản tiền đền bù bình thường và nhân viên không nhận thấy công ty đánh giá rất cao sự đóng góp của họ. Vì thế, ông quyết định dừng thưởng tiền. Trong một cuộc họp của công ty, ông đã giải thích lý do mình làm thế. Sau đó khi đã chắc chắn mọi người nghe theo và hiểu ông, ông lại phát tiền thưởng cho họ và phải đến một thời gian dài sau ông mới phát tiếp. “Đó giống như một trò chơi vậy”, ông nói. “Tôi thấy rằng cách làm hiệu quả nhất là trả lương cao cho nhân viên trong một chừng mực nào đó. Và chúng tôi cũng tổ chức một số hoạt động như thu hoạch lúa mỳ, thăm quan châu Âu, những khóa học, những buổi ăn tối, chơi bóng và cho nhân viên mượn một chiếc xe tải cả tuần liền nếu họ chuyển nhà. Mặc dù tất cả các hoạt động này không thiên về vật chất nhưng lại rất bổ ích. Khi mẹ vợ bạn bất chợt đến chơi, bạn muốn xin nghỉ, chúng tôi sẽ đồng ý. Nếu bạn ốm, không có quy định nghỉ bao nhiêu ngày hay những thứ tương tự như thế. Càng ít quy định càng tốt.”

Bill Butler lại có một cách làm khác dựa trên mối quan hệ cực kỳ thân thiết với nhân viên. Đối với ông, mối quan hệ này chính là lý

do mà ông kinh doanh. Thậm chí ông còn nói ông đã không coi W. L. Butler là một công ty theo đúng nghĩa của nó cho tới khi ông bắt đầu nhận thấy trách nhiệm đối với các nhân viên. Vì chịu trách nhiệm về nhân viên nên ông muốn hiểu rõ về họ. Chính vì thế khi số lượng nhân viên trở nên quá lớn khiến ông không quan tâm được tất cả mọi người thì ông không muốn phát triển công ty hơn nữa. Năm 1989, công ty có 129 nhân viên; sáu năm sau con số này là 125 nhân viên. "Chúng tôi muốn giữ quy mô nhỏ vì tôi muốn hiểu rõ nhân viên của mình", ông nói. "Khi bạn không làm được điều này có nghĩa là công ty đã quá lớn".

Đi dạo cùng Butler quanh công ty, ông sẽ kể cho bạn nghe về từng người bạn gặp. Đây là Miguel, một người nhập cư gốc Mexico. Anh này đã làm việc trong công ty được 18 năm và là người đã dạy ông cách dán giấy tường. Ông kể: "Tôi đã tham dự tất cả những buổi lễ rửa tội cho các con của Miguel. Hiện anh ấy là một người giám sát công việc dán giấy tường của chúng tôi. Anh ấy còn có một chiếc tàu nhỏ mỗi năm góp thêm một khoản thu nhập tới hàng triệu đô-la và là chủ sở hữu một tòa cao ốc lớn. Con gái của anh ấy đã tốt nghiệp trường Đại học Santa Clara hạng ưu và hiện đang nộp đơn xin vào trường y. Anh ấy là hiện thân cho ước mơ của người Mỹ."

Đây là Jamie, nhân viên tiếp tân của công ty. "Cô ấy là một trong những bà mẹ độc thân của chúng tôi. Hai năm trước chúng tôi có một chút rắc rối về nhà cửa. Chúng tôi từng có những nhân viên nữ độc thân sống cùng với hai đứa trẻ trong một phòng và họ đã thôi việc chỉ vì khu tập thể ở quá xa. Vì vậy, tôi đã mua một khu chung cư trong đó mỗi phòng có hai giường ngủ, hai phòng tắm và còn có cả bể bơi nữa. Khu chung cư này chỉ cách văn phòng sáu tòa nhà và chúng tôi trợ cấp tiền thuê nhà. Nếu con cái họ ốm, họ có thể mang chúng đến nơi làm việc. Jamie có một cậu con trai bị thiểu năng trí tuệ và nó thường đến làm những việc lặt vặt trong công ty. Tất nhiên, công việc này chẳng mang lại chút lợi nhuận nào nhưng mọi người sẽ có nhiều thời gian hơn dành cho công việc và không phải bận tâm về con cái của mình."

Ông nói về Gina, trưởng phòng tài chính. "Gina là thành viên duy nhất trong ban lãnh đạo của công ty có trình độ đại học. Cô có một tấm bằng cử nhân về văn chương, một bằng cử nhân khoa học và một bằng thạc sỹ khoa học. Đầu tiên, cô ấy chỉ là một thư ký giữ hồ sơ và trực điện thoại nhưng giờ cô ấy đã trở thành Phó chủ tịch tài chính của công ty. Chúng tôi trả lương theo năng lực của cô ấy. Tôi cần những người xung quanh xuất sắc hơn tôi, và Gina là một trong số đó."

Một người nữa mà ông nhắc đến là Frank, Chủ tịch của công ty. "Lúc đầu, Frank chỉ là một công nhân bình thường. Anh đã từng phải làm việc cho rất nhiều người nhưng giờ lại là ông chủ của họ. Frank là người cộng sự thân tín của tôi. Tôi chưa bao giờ phải băn khoăn về khả năng của anh ấy và anh ấy cũng chẳng bao giờ đòi được thăng chức nhưng thực tế anh cũng đã có được nó. Tôi đã từng nói với anh ấy rằng anh ấy sẽ trở thành một triệu phú ở tuổi 40 và quả thật là như vậy."

"Còn kia là Olga. Cô ấy từng làm việc trong nhóm đào tạo nghề dưới do công ty hỗ trợ. Lúc mới đến đây, cô ấy là một nhân viên tiếp tân nhưng vì tiếng Anh của cô ấy không đủ để đáp ứng yêu cầu công việc nên cô ấy chuyển sang làm thư ký giữ hồ sơ. Hiện giờ, Olga là một trong những trợ lý dự án giỏi nhất và cô ấy đang tiến hành một số dự án gia công cao cấp của chúng tôi. Bạn có thể thấy rất nhiều người xung quanh đây, tất cả đều tiến bộ dù ít hay nhiều. Chúng tôi có hẳn một quỹ đào tạo lớn và đặt tên là "Trường Đại học Butler". Đó là một chương trình đào tạo trực tuyến. Chúng tôi có 125 người và 125 máy tính xách tay. Mọi người đều được trang bị những công cụ cần thiết. 50 trong số 125 người này không phải là người bản xứ. Họ là những người Mexico, Tây Ban Nha, Ấn Độ, Nga… Chúng tôi còn có một nhân viên người Thổ Nhĩ Kỳ không biết nói tiếng Anh. Chúng tôi dạy anh ta đọc và viết. Anh ta chuyển từ công việc trông nom xây dựng sang làm bên dịch vụ khách hàng. Với Olga, chúng tôi chấp nhận điểm yếu về ngoại ngữ của cô ấy nhưng tìm cách cải thiện nó. Cô ấy sẽ phiên dịch cho chúng tôi nếu các nhân viên nói tiếng Tây Ban Nha có câu hỏi cần giải đáp. Olga đã làm việc với chúng tôi 11 năm và hiện cô ấy đã có nhà riêng, lái một chiếc xe hiệu SUV đời mới. Cô ấy cũng được xem là ước mơ của người Mỹ."

Butler chẳng cần phải nói gì thêm bởi điều đó không cần thiết. Với chừng ấy người thôi đã đủ chứng tỏ công ty quan tâm đến nhân viên thế nào.

Điều lo ngại thứ ba là thoạt nhìn có thể bạn sẽ nghĩ rằng các công ty không quản lý nhân viên bằng cách kiểm soát mà đề cao tinh thần tập thể. Tôi muốn nói đó chính là tình cảm giữa các nhân viên, sự tôn trọng và tin tưởng lẫn nhau, họ cùng nhau chia sẻ niềm vui, nhiệt tình giải quyết các mâu thuẫn phát sinh, tự tin và đồng thuận trong công việc. Bạn có thể thấy rõ những phẩm chất này khi đi thăm và gặp gỡ các nhân viên trong công ty. Ấn tượng đầu tiên của bạn là họ có những nhân viên thật tuyệt vời nhưng bạn không tin rằng tất cả các công ty đều có được điều đó. Tuy nhiên, càng xem xét kỹ bạn sẽ càng nhận thấy vai trò quan trọng

của công ty trong việc thúc đẩy tinh thần tập thể.

Hãy xem xét cách thức mà các nhân viên của công ty LFS , chi nhánh của Righteous Babe, thực hiện các chuyến lưu diễn của Ani DiFranco và tổ chức khoảng 80 tới 100 buổi hòa nhạc trên khắp thế giới trong một năm. Cô ấy đi lưu diễn với một ban nhạc gồm 10 người trong đó có một giám đốc điều hành chung, một chuyên viên thiết kế ánh sáng; một kỹ sư nổi tiếng và một giám đốc sản xuất; một kỹ sư giám sát và một giám đốc tổ chức; một nhà buôn, một nghệ sĩ ghita giỏi và một kỹ sư thu âm. Mỗi năm, họ ở cùng nhau gần sáu tháng, đi từ thành phố này sang thành phố khác bằng xe buýt, mỗi chuyến đi kéo dài hai, ba hay bốn tuần. Phần lớn trong số họ đã đi lưu diễn với DiFranco khoảng bảy năm hoặc hơn. Một số người đã gắn bó với cô suốt hơn một thập kỷ. Điểm đặc biệt của các công ty chuyên tổ chức các chuyến lưu diễn bởi các nhân viên của công ty thường sống với nhau trong một hoặc hai năm.

Tất cả các nhân viên của Công ty LFS tự xem họ là thành viên trong một gia đình. Bà Susan Alzner, Giám đốc công ty, nói: "Đó không chỉ là giống một gia đình mà đó thật sự là một gia đình". Tất nhiên, sự khác biệt bà muốn nói ở đây là mối quan hệ vô cùng thân thiết giữa các nhân viên trong công ty. Nhưng Jay Goltz đã từng nói không một doanh nghiệp nào giống một gia đình hoặc có thể là một gia đình. "Gia đình là một thứ tình yêu vô điều kiện", ông nói. "Còn kinh doanh là một thứ tình yêu có điều kiện". Một công ty không thể tồn tại tình yêu gia đình nếu các nhân viên không thể giành được niềm tin và sự tín nhiệm của đồng nghiệp.

Nhưng điều đó không phủ nhận quan điểm của Alzner khi cho rằng nhân viên trong Công ty LFS luôn dành cho nhau tình yêu thương và lòng trung thành sâu sắc. Thực sự, họ còn gần gũi hơn rất nhiều gia đình bởi không hề có sự ghen ghét, đố kỵ hoặc có chăng cũng chỉ giống sự ghen tỵ giữa chị em ruột. "Mọi người ở đây đều nổi tiếng trong giới kinh doanh và họ đều là những nhà chuyên môn hàng đầu nhưng họ không tự mãn nên công việc của chúng tôi rất suôn sẻ", bà Alzner nói. "Đây là một lĩnh vực rất cần sự đoàn kết chặt chẽ. Vì vậy, chúng tôi luôn ủng hộ và giúp đỡ nhau. Chúng tôi cùng chia sẻ ý tưởng, suy nghĩ và cách nhìn nhận. Chuyên viên thiết kế ánh sáng đến giúp tôi đều đặn. Bạn không thể biết được điều đặc biệt ở đây là gì."

Những thành viên khác trong nhóm cũng cho rằng tinh thần tập thể là điều ít thấy giới kinh doanh. Tất cả mọi người làm việc cùng nhau, một người vì mọi người. Sean Giblin – Giám đốc tổ chức

kiêm kỹ sư giám sát, người từng lưu diễn cùng nhiều ban nhạc lớn như Blues Traverler, Sugar Ray và Joan Osborne nói: "Cái mà chúng tôi đang có thực sự đáng quý. Trước đây tôi đã từng tham gia nhiều chuyến lưu diễn của các ban nhạc khác và ở đó luôn có những kẻ ngầm phá hoại nhóm. Họ cố ý gây chia rẽ, bè phái. Song dù không có điều đó thì cũng khó mà tồn tại cái gọi là tinh thần tập thể bởi vì dù có đi trên cùng một con đường nhưng mỗi người lại theo đuổi một chí hướng khác nhau. Bạn ở cùng họ trong suốt 24 giờ mỗi ngày nhưng khi có được một ngày nghỉ, tất cả mọi người đều tản mát khắp nơi. Còn ở đây, chúng tôi tụ họp lại trong những ngày nghỉ, rồi cùng nhau đi thăm viện bảo tàng hay đi ăn tối. Điều này gần như không thể có được trong những nhóm lưu diễn khác."

Vậy tại sao họ lại thân thiết với nhau đến vậy? "Sự khác biệt ở chỗ Ani luôn công khai nhật ký công tác", Steven Schrems – Giám đốc sản xuất, người đã làm việc trong công ty tám năm cho biết. "Ở một số nhóm khác, bạn có cảm giác rằng mọi người ở đó chỉ để dự tiệc sau buổi trình diễn. Còn ở đây, chúng tôi đến vì niềm đam mê của mình, đó là chơi những bản nhạc hay. Đó cũng là lý do tại sao Ani ở đây, cô ấy luôn trung thành với những người đã giúp đỡ mình."

Mặc dù lòng trung thành và mục đích giống nhau là điều rất quan trọng nhưng cũng cần phải khẳng định rằng công ty LFS cũng hoạt động như một số công ty khác chuyên về lĩnh vực này. Trước hết, lương của nhân viên đều công khai trên bảng lương của công ty, điều này hoàn toàn mới mẻ. Không chỉ có vậy, mốt điểm đặc biệt nữa họ còn được mua bảo hiểm y tế. Phil Karatz, chuyên viên thiết kế ánh sáng, người đã vào làm cho công ty từ năm 1998 sau hơn ba năm làm cùng nhóm của Bob Dylan nói: "Trên đường lưu diễn, rất nhiều người đã đố kỵ với tôi. Với tôi, đồng lương giải quyết được rất nhiều vấn đề. Tôi đã mua một ngôi nhà ở Minneapolis nhờ vào tiền lương. Trước khi chuyển sang một công ty khác, tôi phải chắc chắn mình sẽ có thu nhập ổn định. Đôi khi, tôi vẫn làm việc cho một số người khác khi Ani không đi lưu diễn."

Chính Schrems – Giám đốc sản xuất lâu năm, đã khởi xướng vấn đề tăng lương. Năm 1999, sau 5 năm kết hôn, vợ chồng anh sinh con gái đầu lòng. Sau khi dự đoán trước về mức thu nhập sau này, anh tìm đến Giám đốc hãng Righteous Baby là Scot Fisher để nói chuyện về việc nhận lương theo tuần trong suốt cả năm, chứ không phải nhận lương sau mỗi chuyến lưu diễn như các công ty vẫn thường làm. Fisher đã cùng bàn luận với anh để đưa ra bảng

tính lương và cũng trả cho các nhân viên khác như vậy. Lúc đầu, một số nhân viên không đồng ý, nhưng sau đó họ nhanh chóng thay đổi suy nghĩ và hài lòng với cách trả lương như vậy. Kết quả là Công ty LFS ổn định và tạo được một môi trường làm việc thân thiết và thu hút được nhiều nhân tài.

Fisher cho biết: "Đó là những người mà bạn luôn muốn có. Mỗi người trong số họ đều đóng một vai trò quan trọng với Ani. Chúng tôi muốn họ luôn có cảm giác yên tâm. Một vài năm trước đây, khi đang dự định tổ chức chuyến lưu diễn tới châu Úc, chúng tôi phải hoãn lại. Nhiều người nói: "Thật khó làm việc nếu chúng tôi không nhận được lương". Chúng tôi nói với họ: "Dù thế nào chúng tôi cũng sẽ trả lương cho các bạn". Quả thật, khi mọi người từ chối làm việc cho bạn, bạn sẽ phải quan tâm tới họ nhiều hơn."

Vấn đề ở đây là những chính sách không chỉ ảnh hưởng tới cách nghĩ của nhân viên về công ty mà còn tới mối quan hệ giữa chính các nhân viên, đó chính là bức tranh toàn cảnh về đời sống của công ty. Đồng thời những chính sách đó còn thể hiện đặc điểm khác của những công ty có "mojo", đó là sự hiểu biết của các những người lãnh đạo về thế giới nhỏ bé mà họ đang xây dựng trong công ty. Chắc chắn rằng mỗi một công ty dù ở mức độ nào cũng chính là một xã hội thu nhỏ, với những nguyên tắc, tôn ti trật tự riêng và những tiêu chuẩn đúng sai rõ ràng. Song, xã hội thu nhỏ ấy thường chỉ được xem là một mục tiêu phụ, chứ không được xem như trọng tâm chính của công ty. Vậy tại sao có những công ty vẫn tồn tại được? Bởi mục đích chính của họ không phải để xây dựng môi trường làm việc nội bộ mà để cung cấp sản phẩm và dịch vụ cho khách hàng, mang lại lợi nhuận cho các cổ đông, hoặc tạo việc làm. Trong quá trình hoạt động, xã hội thu nhỏ ấy chỉ được xem là hệ quả. Chúng ta không thể định hình được nó trước mà tự nó diễn ra. Ở một chừng mực nào đó, chúng ta chỉ có thể nhận biết được nó và xem nó như một phần bản sắc của công ty.

Đối với "những người khổng lồ bé nhỏ" này, bản sắc không phải tất cả mặc dù nó đóng một vai trò rất quan trọng. "Theo tôi, bản sắc là một điều luật bất thành văn", Fritz Maytag nói. "Ở Roma không có hiến pháp bất thành văn mà chỉ tồn tại sự hiểu biết lẫn nhau. Nếu mối thân tình đó bị cắt đứt thì triều đại Roma cũng sụp đổ". Các nhà lãnh đạo của công ty dành rất nhiều thời gian và sức lực để tạo ra bản sắc và xây dựng cộng đồng trong công ty. Họ hiểu rất rõ về mô hình xã hội họ muốn gây dựng. Thực tế, họ mong muốn xây dựng một lối sống tốt hơn trong môi trường làm việc của công ty. Họ mong muốn công ty sẽ là nơi mà mọi người thỏa

mãn trong cuộc sống và hài lòng trong công việc.

Hơn nữa, họ theo đuổi sự thỏa mãn đó còn bởi vì họ có thể do lựa chọn, tiến hành cũng như cố gắng tìm ra phương thức hoạt động và cách thức tổ chức cho công ty. Và chúng ta sẽ thấy nhiều người sử dụng sự tự do ấy rất sáng tạo. Trong công ty phải luôn có những người chịu trách nhiệm chung về các chi nhánh của cả SBU¬¬ và Reell ở châu Âu. Bên cạnh đó, công ty cũng phải có giám đốc điều hành riêng để quản lý từng chi nhánh đó.

Chương 6
Chủ nghĩa tự do

Mùa thu năm 2002, cuốn sách Những câu chuyện của Reell được phát hành, trong đó có một bài viết mà chúng ta ít thấy trên các bản tin của công ty. Với tiêu đề "Vấn đề lương tâm" (A matter of Conscience), bài viết miêu tả sự xáo trộn diễn ra trong nội tâm một nhân viên tên là Joe Arnold sau khi anh này ký kết một dự án. Một hãng thiết kế đã thuê công ty Reell Precision làm bản lề cho một gian trưng bày sản phẩm trong các cửa hàng và hội chợ thương mại. Chiếc bản lề sẽ được thiết kế để mở nắp hộp và chỉ cần chạm nhẹ vào, nắp hộp sẽ từ từ nâng lên. Là một kỹ sư, Arnold nhận thấy dự án này rất thú vị nhưng cũng đầy thách thức. Ngay lập tức, anh bắt tay vào phác thảo các ý tưởng. Nhưng sau đó, anh mới biết khách hàng lần này là một hãng sản xuất thuốc lá.

Rõ ràng, gian trưng bày sẽ được dùng để bán thuốc lá. Arnold suy nghĩ rất nhiều về việc mình sẽ góp phần làm tăng lượng tiêu thụ loại sản phẩm khiến nhiều người đã tử vong. Song anh cũng nóng lòng muốn giới thiệu ý tưởng của mình cho hãng thiết kế về một loại bản lề rẻ tiền nhưng chắc chắn sẽ làm cho họ hài lòng. Anh rơi vào tình trạng "tiến thoái lưỡng nan", mãi cho đến khi một đồng nghiệp, người cũng đang có tâm trạng như vậy hỏi anh cảm thấy thế nào khi thực hiện dự án này. Arnold thú nhận rằng anh đang rất bối rối.

Tối hôm đó, anh hỏi vợ xem quan điểm của chị về vấn đề này như thế nào. Vợ Arnold trả lời: "Em không biết nhiều về kinh doanh, nhưng không đời nào em làm việc đó". Trong thâm tâm, Arnold cũng đồng ý với vợ mình. Họ đã có sáu con và sẽ thế nào nếu gian trưng bày đó được dùng để bán thuốc lá cho trẻ em. Thế là anh quyết định bàn luận vấn đề này với Joe Strom, nhân viên kinh doanh kiêm kế toán của công ty.

Năm ngoái, Strom và đồng nghiệp đã phải chịu đựng áp lực rất lớn khi doanh thu của công ty đột ngột sụt giảm. Nguyên nhân là do tình trạng suy thoái đã giáng một đòn mạnh vào các nhà sản xuất máy tính cá nhân, khách hàng chủ yếu của Reell. Để duy trì hoạt động, các giám đốc đã phải giảm từ 12% đến 16% tiền lương cho nhân viên, riêng đối với những người có thu nhập thấp nhất công ty thì chỉ giảm 7%. Toàn bộ công ty phải trông chờ vào hợp đồng mà các nhân viên kinh doanh ký kết để chấm dứt tình trạng cắt giảm lương. Vì thế, hợp đồng với hãng thiết kế chính là cơ hội mà công ty đang tìm kiếm. Bởi công nghệ có vô số ứng dụng và công ty có thể bán các ứng dụng đó cho nhiều công ty khác nhau để đem lại nguồn doanh thu khổng lồ. Cách làm truyền thống của công ty Reell: Công ty đã phát triển nhờ giải quyết vấn đề cho khách hàng, rồi dùng chính công nghệ đó cho nhiều ứng dụng khác.

Sau khi nghe Arnold nói, Strom cho rằng anh kỹ sư này đã lo lắng thái quá. Khách hàng của Reell là một hãng thiết kế chứ không phải là một công ty sản xuất thuốc lá và gian trưng bày sử dụng cho nhiều mục đích khác nhau chứ không phải chỉ bán thuốc lá. Có khi công ty thuốc lá yêu cầu cải tiến chiếc bản lề của công ty sản xuất chỉ là tình cờ, nhưng người sử dùng cuối cùng có thể là một công ty chế biến khoai tây hay công ty sản xuất bánh kẹo. Strom hỏi rằng liệu có ai do dự khi gian trưng bày được thiết kế để bán Snickers.

Arnold vẫn không thấy thoải mái khi thực hiện dự án này. Dù thế nào công việc của anh vẫn gián tiếp bán sản phẩm gây nghiện, có thể gây chết người. Không thể cùng nhau giải quyết vấn đề này, anh và Strom đưa vấn đề này ra bàn luận với nhiều nhân viên trong phòng xúc tiến thương mại, nhưng cuối cùng vẫn không thể dàn xếp thỏa đáng. Arnold đành phải đến gặp Bob Carlson, một trong những giám đốc điều hành của Reell, để xin lời khuyên. Carlson chăm chú nghe anh kể về cuộc tranh luận đó, rồi nói: "Thật thú vị, để xem các anh giải quyết vấn đề này như thế nào."

Sau cùng, Arnold và Strom thống nhất sẽ đưa ra quyết định sau khi nói chuyện với ba vị lãnh đạo của phòng xúc tiến thương mại. Họ hỏi Arnold liệu anh có nghĩ mình sẽ bỏ việc không nếu Reell không hủy hợp đồng. Arnold trả lời: "Thưa không". Thật sự, anh sẽ tiếp tục làm ra chiếc bản lề đó nếu họ coi việc đó quan trọng. Anh nói: "Nhưng trong nhiều năm qua, tôi thường tới các trường học và nói chuyện với học sinh về những gì tôi làm ra. Tôi cũng mang tới đó những mẫu sản phẩm… Nhưng nếu tôi làm ra sản phẩm này, tôi sẽ không thể tự hào về nó. Thậm chí, tôi sẽ không

dám cho học sinh xem nếu tôi nghĩ chúng có thể nhìn thấy nó trong cửa hàng. Và chắc chúng sẽ nhìn thấy....” Sau khi cân nhắc cả hai mặt lợi và hại, các vị lãnh đạo quyết định rằng Reell sẽ không làm cho gian trưng bày nữa.

Quyết định ảnh hưởng đến tâm trạng của người trong cuộc. Mặc dù Arnold không hề nghĩ mình sẽ chiến thắng nhưng ông đã bông đùa về vấn đề này. “Đừng đẩy vấn đề đi quá xa”, Strom nói: “Tôi không cảm thấy dễ chịu gì đâu”. Nhưng cuối cùng thì Strom cũng vượt qua được mọi chuyện. Dù không tán đồng với kết luận cuối cùng, Strom vẫn cho rằng cả quá trình để đi đến quyết định cuối cùng là công bằng. Anh cho biết thêm: “Tôi đồng ý với cách giải quyết, khi mà Joe và bản thân tôi, như những đối tác trong nhóm xúc tiến thương mại đã không ngừng cố gắng giải quyết vấn đề, rồi đưa lên hội đồng cấp cao hơn. Khi họ cũng không thể đưa ra giải pháp, chúng tôi đã có thể đệ trình lên ban lãnh đạo để đưa ra quyết định. Tôi cảm thấy rằng ý kiến của tôi đã được lắng nghe, và Joe cũng vậy. Thực ra, đấy là tất cả những gì chúng ta có thể đòi hỏi.”

Các bạn có thể tự hỏi tại sao không giao hợp đồng cho một kỹ sư khác, người không có những mối bận tâm như Arnold, song ý kiến đó chẳng bao giờ được xem xét nghiêm túc. Carlson nói: “Thậm chí tôi không thể nhớ ra người nào đã gợi ra vấn đề. Mấu chốt không phải là làm thế nào để giải quyết vấn đề đó. Tôi cho rằng nếu ai đó thật sự muốn làm điều này thì chắc hẳn chúng tôi sẽ phải suy nghĩ, nhưng điều đó lại không xảy ra.”

Dù sao đi nữa, cả Strom, Arnold và Ban giám đốc đều cho là vấn đề không chỉ đơn thuần là một chiếc bản lề, một hợp đồng hay vấn đề đạo đức trong việc thúc đẩy tiêu thụ thuốc lá, mấu chốt là lòng tin. Liệu Strom và Arnold có đủ tin tưởng lẫn nhau để cùng giải quyết một vấn đề? Liệu họ có tin chắc rằng họ làm như vậy vì lợi ích cao nhất của công ty? Qua vấn đề trên liệu Ban giám đốc còn đủ niềm tin vào họ và nhân viên khác để giao cho họ thực hiện dự án?

Tuy vậy, nhiều người không khỏi hoài nghi về diễn biến và kết quả sự việc. Sau cùng, Strom quyết định sẽ thực hiện hợp đồng, đặc biệt lúc đó nhiều nhân viên và gia đình họ rơi vào cảnh khó khăn, thiếu thốn. Liệu rằng có nên chỉ vì nỗi day dứt trong lòng một con người mà bỏ qua những nhu cầu của tất cả mọi người? Chẳng lẽ không ai thắc mắc rằng việc từ chối đưa ra quyết định của hai vị giám đốc điều hành, Bob Carlson và Steve Wikstrom, là thiếu trách nhiệm? Công việc của một giám đốc điều hành chẳng

phải là triệu tập ý kiến khi công ty gặp khó khăn? Liệu tồn tại giám đốc điều hành để làm gì, nếu anh ta không sẵn sàng giải quyết các vấn đề như vậy?

Carlson và Wikstrom không thể không tán thành khái niệm về trách nhiệm như vậy của mình. Công việc của họ là đưa ra những quyết định sáng suốt trong những tình huống nan giải. Họ công nhận điều đó và cho biết quyết định đúng đắn nhất trong trường hợp này là tin tưởng rằng các nhân viên sẽ hành động vì lợi ích của công ty. Trong thực tế, công ty vẫn có thể tồn tại nếu không có hợp đồng của hãng thiết kế. Công ty sẽ không thể tồn tại được nếu các nhân viên thiếu tinh thần trách nhiệm và không hiểu được rằng họ chính là chủ sở hữu công ty, họ có nghĩa vụ mang lại lợi nhuận cho công ty. Với quan điểm đó, sự việc lần này là một minh chứng rõ ràng nhất cho sự cam kết của những nhà lãnh đạo đối với giá trị đích thực của doanh nghiệp và nó hiệu quả hơn bất cứ bài phát biểu hay lời cam kết nào trong văn bản. Trong trường hợp mọi người không biết điều gì đã xảy ra hoặc bỏ lỡ phần thông tin quan trọng, họ có thể đọc toàn bộ nội dung trên bản tin của công ty.

Có một thực tế là những người sáng lập ra một công ty mới thường cố gắng thay đổi công ty theo một cách nào đó. Tuy nhiên, phần lớn họ làm như vậy mà không suy nghĩ, cân nhắc nhiều và thực tế rất ít người nghĩ xem liệu họ sẽ đưa công ty đến đâu. Điều này không có gì đáng ngạc nhiên. Norm Brodsky muốn chỉ ra rằng thách thức đầu tiên đối với một doanh nhân là làm thế nào để công ty có thể đứng vững được và có thể tạo ra dòng tiền của chính mình. Cuộc chạy đua đó có thể diễn ra trong khoảng thời gian dài, có thể mất nhiều năm, miễn là doanh nghiệp còn đủ kinh phí, cho đến khi cần phải bàn luận về khả năng đứng vững. Nếu như họ chưa sẵn sàng nghĩ tới ý muốn của mình về diện mạo, hoạt động của công ty sau mười năm, họ có thể không mất nhiều thời gian nghĩ tới nó trong khi họ đang cố gắng đấu tranh để tồn tại. Liệu họ có đủ may mắn để vượt lên, thường xảy ra một trong hai điều trên. Dù họ có gặp phải nhiều vấn đề và những cơ hội nếu họ không lòng vòng trong ý nghĩ về viễn cảnh lớn hơn, hay họ bắt đầu tập trung vào chiến lược và sách lược mà họ sao lãng để đặt ra những câu hỏi cơ bản về loại hình văn hóa và cách tổ chức.

Các nhà sáng lập, chủ sở hữu và những Giám đốc điều hành của nhiều công ty trong cuốn sách này nổi bật về một khía cạnh nào đó bởi qui mô họ nghĩ tới và hoạt động về những câu hỏi đó, không phải vì tất cả đã có những câu trả lời tương tự. Họ có nhiều phương thức quản lý và công ty hoạt động theo những hình thái

và cách thức khác nhau. Tuy nhiên, tất cả đều phác họa ra những khả năng mà một doanh nghiệp tư nhân có được trong việc hình thành cấu trúc nội tại. Theo cách đó, mỗi công ty là một phiên bản của chủ nghĩa tự do trong Atlas Shrugged (tác phẩm của Aya Rand, nhà triết học Mỹ trong thập niên 1960 – ND) – thiên đường cho tất cả những ai có chung nhãn quan về xã hội mà họ muốn sống và lao động.

Phòng sản xuất của Reell tiến xa nhất trong việc tái tổ chức theo quan điểm của các nhà sáng lập. Trong suốt quá trình, nó đã chỉ rõ hầu hết quy ước quản lý trong cuốn sách. Để có được bức tranh toàn cảnh về hoạt động của công ty, nó đã đưa ra bản đồ và bảng chú giải. Nó cũng giúp có được những thông tin cập nhật thường xuyên vì cơ cấu luôn tiến triển. Bảng cơ cấu tổ chức có hình chữ nhật hoặc kiểu ma trận chứ không hẳn là hình tháp, điểm trung tâm là nhân viên. Trên đỉnh là những người đảm trách các chức năng khác nhau, gồm quản lý chất lượng (được gọi là kiểm tra chất lượng ở hầu hết các công ty), quản lý tài chính (kế toán), dịch vụ thông tin (IT) và dịch vụ nhân viên.

Bên cạnh các phòng ban này còn có các nhóm làm việc nội bộ, và đầu tiên là nhóm các nhân viên. Một tài liệu của Reell ghi rằng "Mục tiêu của công ty là xây dựng và duy trì một môi trường làm việc sao cho các nhân viên có thể tự do phát triển và phát huy năng lực tốt nhất". Tiếp đến là đội ngũ các nhà tư vấn, phần lớn trong công ty họ được gọi là các chuyên gia tư vấn. Vai trò chính của các chuyên gia này là "giúp đỡ các đối tượng tư vấn phát triển". Nhóm các nhà lãnh đạo cao cấp được gọi là Hội đồng. Thành viên của Hội đồng quản trị bao gồm các giám đốc điều hành, trưởng phòng chuyên môn, trưởng phòng chiến lược phát triển. Các thành viên trong Hội đồng quản trị họp hàng tuần để thảo luận về các chiến lược kinh doanh. Bên cạnh đó là một diễn đàn gồm Phó Chủ tịch Công đoàn và 7 thành viên tình nguyện được chọn ngẫu nhiên. Mỗi thành viên sẽ đại diện cho một chi nhánh khác nhau của công ty và có nhiệm kỳ ba năm. Diễn đàn diễn ra hai lần một tháng để thông báo các vấn đề có liên quan đến nhân viên và kiểm tra xem công ty có hoạt động theo đúng phương hướng trong bản báo cáo các hoạt động hàng ngày hay không.

Tuy nhiên, trong bất kỳ một công ty nào, ban lãnh đạo luôn đứng ở vị trí dẫn đầu, các đồng giám đốc điều hành lần lượt chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị của Reell. Hàng năm, các cổ đông bầu ra Ban giám đốc của công ty. Các cổ đông có thể là thành viên của Hội đồng quản trị, ba nhà đồng sáng lập và các nhân viên có

cổ phần trong công ty. Các cổ đông này có quyền lực cao nhất. Vì vậy tất cả những quyết định đưa ra đều phải theo một sự đồng thuận. Mặc dù vậy, việc thực hiện lại không theo một chuẩn nào, mà tuân theo những giá trị và niềm tin mà công ty đã đặt nền tảng.

Những nhà sáng lập ra công ty vốn là ba cựu nhân viên của 3M, trong đó hai người đã làm việc với nhau từ những năm 1960, trong một công ty đại diện cho các nhà sản xuất. Công ty này có tên là Dale Merrick, theo tên của người đầu tiên sáng lập. Với tư cách là những nhà đại diện, Merrick và cộng sự đã phát hiện ra một thị trường đầy hứa hẹn – thị trường sản xuất khớp ly động bọc lò xo cho các nhà sản xuất thiết bị cơ bản (OEM). Khớp ly động bọc lò xo là một loại chi tiết máy được sử dụng để điều khiển sự chuyển động của các loại máy móc, từ máy photocoppy cho tới các băng chuyền. Một trong số các công ty mà Merrick và Wahlstedt làm đại diện chuyên chế tạo khớp ly động lò xo cho các nhà sản xuất thiết bị ví dụ như chi tiết máy. Họ mua với số lượng nhỏ nhưng đặc biệt không đòi hỏi về giá cả và thời gian. Các OEM như 3M và Xeroc lại là một trường hợp khác. Ví dụ, họ mua một số lượng lớn khớp ly động bọc lò xo sử dụng trong máy phô tô với điều kiện giá thành thấp hơn và thời gian giao hàng cũng phải nhanh hơn. Các đối tác đã nhận thấy OEM là một thị trường lớn chưa được khai thác và đã cố gắng thuyết phục khách hàng của mình thâm nhập vào thị trường đó. Thậm chí họ còn xem xét đến việc mua khách hàng và hướng họ về phía OEM, song cũng không có kết quả.

Sau đó, vì quyết định quá chần chừ nên các đối tác đã nghĩ đến việc tự đứng ra kinh doanh. Đầu năm 1970, khi công ty làm ăn thua lỗ, họ đã rút ra khỏi 3M và góp cổ phần với Lee Jonhson để thành lập một công ty mới. Tuy nhiên, họ chưa nghĩ ra kế hoạch kinh doanh nên đã dành cả mùa hè suy nghĩ và bàn bạc về cơ hội sản xuất khớp ly động bọc lò xo. Cho đến mùa thu họ đã đưa ra kế hoạch và đặt tên cho công ty là RPM. Họ cho rằng khách hàng sẽ dễ nhớ với cái tên này hơn. Việc quyết định xem P và M thay cho cái gì không phải là khó nhưng còn R họ đã phải tranh cãi rất nhiều cho tới khi Jonhson thấy từ "Reell" (phát âm là Ray-el) trong một cuốn từ điển của Đức thì mọi việc mới hoàn tất. Từ này có nghĩa là "sự trung thực, có thể tin tưởng hoặc đoàn kết". Tất cả đều đồng ý đây là từ miêu tả công ty hoàn chỉnh nhất. Tháng 10, công ty sản xuất Reell Precision chính thức ra đời.

Vài năm sau đó, những đối tác này không những phát triển thành công dòng sản phẩm khớp ly động bọc lò xo mà còn hợp tác với

nhau rất ăn ý. Ba nhà đồng sáng lập đều nhất trí rằng bất cứ khi nào họ đưa ra quyết định hoặc thay đổi thì đều phải có sự đồng thuận. Thực tế điều này đồng nghĩa với việc sẽ phải mất nhiều ngày mới đưa ra được quyết định vì mọi người cần nhiều thời gian để thảo luận và đưa ra ý kiến thống nhất. Nếu họ vẫn không thể nhất trí thì mọi người sẽ phải xem lại vấn đề và tiếp tục thảo luận cho đến khi tất cả cùng nhất trí mới thôi. Mỗi thành viên đều có quyền biểu quyết, tất cả đều là những giám đốc điều hành mặc dù chức danh của họ khác nhau (chủ tọa, chủ tịch, giám đốc điều hành). Nói tóm lại họ là một bộ ba. Bộ ba này làm việc rất có hiệu quả. Họ thường đưa ra những quyết định sáng suốt. Thậm chí sau 30 năm, họ vẫn giữ được mối quan hệ thân thiết dù đã nghỉ hưu.

Rõ ràng thành công của bộ ba này là do có chung một niềm tin và chính điều này đã góp phần củng cố vững chắc mối quan hệ giữa họ. Mặc dù lúc đầu chỉ có Merrick theo Thiên Chúa giáo nhưng hai người còn lại cũng theo tôn giáo này khi công ty hoạt động được hai năm. Việc cả ba cùng theo một tôn giáo đã giúp họ hình thành nên phương thức kinh doanh chung ở mọi lĩnh vực. Bên cạnh việc nghiên cứu Kinh Thánh, họ cũng dành nhiều thời gian nghe những cuốn băng giảng kinh và việc này cũng giúp họ đưa ra những quyết định chắc chắn. Đối với họ, mục tiêu chính của Reell là tạo ra các sản phẩm có chất lượng. Họ cũng nhất trí đặt trách nhiệm gia đình lên trên trách nhiệm công việc và tự cam kết trên văn bản "sẽ làm những gì đúng cho dù nó không đem lại lợi nhuận, không thực tế và không bình thường". Tất cả quyết định của những người sáng lập đều chịu ảnh hưởng trực tiếp từ niềm tin Thiên Chúa. Đức tin này cũng đóng vai trò quan trọng khi họ lâm vào khủng hoảng tài chính lớn đầu tiên. Năm 1975, nền kinh tế lâm vào suy thoái, khách hàng duy nhất của Reell, công ty 3M, bỗng bất ngờ thông báo họ đã có đủ số khớp ly động bọc lò xo cho năm đó. May mắn thay, họ lại có được hợp đồng với công ty Xeroc. Đơn đặt hàng này đã làm giảm bớt tình trạng khó khăn cho công ty nhưng họ phải giảm giá xuống tới 40% so với năm trước. Rõ ràng là công ty đang thừa nhân viên. Sau khi hoàn thành việc giao hàng như thường lệ, bộ ba này đã quyết định không sa thải bất cứ nhân viên nào, thay vào đó, một mặt họ giảm lương của công nhân xuống 10%, mặt khác giảm các khoản chi phí xuống 50%. Một năm sau thì tiền lương của nhân viên tiếp tục bị cắt giảm 20%. Nhờ sự cắt giảm này mà Reell đã vượt qua giai đoạn khó khăn mà không phải sa thải nhân viên. Hơn thế nữa, họ còn tạo được tiền đề quan trọng có ảnh hưởng lớn tới việc phát triển văn hóa công ty.

Trước tiên, nền văn hóa này mang màu sắc Thiên Chúa, bộ ba này

đã phải cố gắng để cân bằng giữa mong muốn truyền bá Kinh Thánh với việc họ đang áp đặt quan điểm của mình lên những người khác. Hàng tuần, họ đã tổ chức những buổi giảng đạo cho nhân viên. Tuy nhiên, điều duy nhất họ mong mỏi là nhân viên sẽ ủng hộ công ty chứ không bắt họ đi theo tôn giáo của những người đã sáng lập ra công ty. Họ phá bỏ mọi nguyên tắc để đón chào những nhân viên theo những tôn giáo khác và cả những nhân viên không theo tôn giáo nào. Mặc dù Reell đã thu hút được một số lượng nhân viên đáng kể song không phải tất cả họ đều có thể chia sẻ với nhau. Dường như lớp học này đã tạo ra sự chia rẽ hơn là tinh thần đoàn kết cho nhân viên, vì vậy họ đã phải cho dừng lớp học.

Trong thời gian đó, các doanh nghiệp đang bước vào giai đoạn chuyển mình. Trong quá trình phát triển của Xeroc, công ty này đã đưa ra một loại khớp ly động bọc lò xo chạy bằng điện thay cho điều khiển bằng tay. Một mẫu mới đã được giao cho Xeroc và các nhà đối tác đã phải mất 5 năm để thiết kế ra nó. Họ đều cảm thấy sản phẩm này đã đạt tiêu chuẩn để tung ra thị trường. Loại khớp ly động này đã đáp ứng được yêu cầu như mong đợi. Trong vòng một năm, Reell đã có một sản phẩm đắt giá với nhiều ứng dụng và có thể được cải tiến nhanh hơn nhiều so với sản phẩm trước. Vấn đề đặt ra là các đối tác lại không muốn công ty phát triển nhanh. Để giải quyết, họ lại tự giam mình trong phòng riêng và bàn bạc. Nhưng cuối cùng họ nhận ra rằng chỉ có phát triển công ty thì nhân viên mới có cơ hội phát triển khả năng của bản thân mà không rời bỏ Reell. Ngay sau đó, họ tiến hành xây dựng một nhà máy mới rộng hơn.

Vài năm sau đó, một cơ hội lớn lại xuất hiện và không liên quan đến tôn giáo hay công nghệ. Do yêu cầu về chất lượng, Reell đã xây dựng một chương trình với đội ngũ các chuyên gia để kiểm tra chất lượng của sản phẩm trước khi tung ra thị trường. Tuy nhiên, quá trình kiểm tra này lại là nguyên nhân chính gây chậm trễ cho việc giao hàng. Để giải quyết vấn đề này, họ gợi ý là hướng dẫn nhân viên tự kiểm tra chất lượng. Bộ ba này cho rằng đó là một ý kiến hay và đã tiến hành thay đổi. Kết quả cho thấy cả hiệu suất và chất lượng đều tăng nhanh chóng.

Đây hóa ra lại là khởi đầu cho quá trình thay đổi cơ bản, ngoài kế hoạch văn hóa công ty. Tôi không biết họ làm gì nhưng họ đã xây dựng Reell không theo phương thức kiểm soát và ra lệnh. Sự thay đổi về chất lượng là bước đầu tiên trong quá trình điều hành mới. Mọi người gọi đó là hình thức trao quyền nhưng riêng nhân viên của Reell lại gọi đó là dạy tin tưởng hay là TET.

Nhiều năm sau đó, Wahlsedt đã cho biết đây thực sự là một cuộc cách mạng. Sự thay đổi trong phương thức quản lý "đã chỉ cho chúng tôi thấy sai lầm lớn nhất của các nhà sản xuất Hoa Kỳ là không tin tưởng các nhân viên của mình và luôn thúc ép họ làm việc có chất lượng". Ông viết trong cuốn hồi ký về công ty: "Chúng tôi thực sự ngạc nhiên về sự nỗ lực và cố gắng của nhân viên vì chất lượng sản phẩm khi họ được tự do phát triển và khai thác tiềm năng của bản thân."

Điều này được tiết lộ sau khi để nhân viên quyết định có nên sản xuất hộp cho nhà máy thuốc lá không. Sau này, phương pháp TET đã được kết hợp trong mọi hoạt động của Reell và được đề cập trong rất nhiều tài liệu tóm tắt về chiến lược phát triển quản lý của công ty.

Nhưng tài liệu quan trọng nhất trong số đó là Tuyên bố kế hoạch kinh doanh Direction Statement đưa ra vào năm 1989 do một nhân viên mới của đội ngũ quản lý, Steve Wikstrom, khởi xướng. Năm 1982, ông làm việc ở Reell với tư cách là một nhà quản lý sản xuất và nhanh chóng được xem như một người kế nhiệm đầy triển vọng của Dale Merrick lúc đó đã sắp về hưu. Wikstrom cho rằng việc bảo vệ tài sản thừa kế là rất quan trọng nhưng ngôn từ tôn giáo trong văn bản gốc của tài liệu chỉ dẫn mà họ phác thảo ra với cái tên là "Welcome to Reell"(Chào mừng bạn đến Reell) có vẻ như cách biệt đối với những người không theo đạo Cơ đốc. Ông đã đề nghị đổi tên nó thành "lời nhắn nhủ từ những người sáng lập" và tạo ra những khẩu hiệu khác đại diện cho những nguyên tắc của Reell, với ngôn từ phù hợp hơn.

Bản thảo Tuyên bố kế hoạch kinh doanh khởi nguồn cho một quá trình liên tục diễn ra trong thập niên tiếp theo. Một hình thức gần như xoá bỏ màu sắc tôn giáo để bảo vệ cho các giá trị, các quan niệm về quản lý cũng như lý tưởng đã được phát triển dưới thời của bộ ba và cũng từng là cội nguồn của họ. Không có ý định truyền giảng đạo như trong tài liệu gốc, khẩu hiệu mới này khẳng định lại "mục đích của hoạt động kinh doanh là dựa trên những áp dụng thực tế của Kinh thánh vì lợi ích của các cộng sự và gia đình họ, khách hàng, cổ đông, những nhà cung cấp và cộng đồng". Khẩu hiệu còn nói về việc "tạo ra một môi trường hài hòa giữa công việc và các giá trị về đạo đức, kết hợp với trách nhiệm gia đình và một môi trường trong đó mọi người đều được đối xử công bằng". Thậm chí, nó còn nói rằng "chịu thử thách trong công việc và đưa ra quyết định phù hợp với mục đích của chúa là sáng tạo theo sự hiểu biết của mỗi cá nhân chúng ta". Tuy nhiên không giống với "Welcome to Reell", nó không đề cập đến việc tạo cơ hội

cho nhân viên kết hợp đời sống tôn giáo vào công việc.

Thời gian trôi đi, ngày càng có nhiều nhân viên bị cuốn hút vào việc thảo luận về vấn đề trung thành và kinh doanh. Khi bản gốc Tuyên bố kế hoạch kinh doanh được xem lại vào năm 1992, mọi người đã được mời đến tham dự. Cuối buổi, 17 thành viên nghiên cứu đã nói chuyện rất lâu về thử thách trong việc cố gắng giữ gìn những giá trị tinh thần của công ty mà không cần phải đưa ra những cam kết chung cũng như một cam kết riêng – giống như một kẻ ngoài cuộc. Việc phát triển lực lượng lao động cũng rất quan trọng. Đồng thời điều này cũng đặt Reell vào ngưỡng cửa của phong trào quốc tế nhằm tìm ra vai trò của những giá trị tinh thần trong công việc và ngược lại. (Quá trình này được ghi lại đều đặn trong một nghiên cứu của giáo sư nhân chủng học tại trường thương mại thuộc Đại học St. Thomas).

Năm 1998, công ty lại đón nhận thêm một văn bản thứ hai theo sáng kiến của Wahlstedt. Ông vốn rất thích Tuyên bố và kế hoạch kinh doanh vì đã ca ngợi giá trị, nguyên tắc và ưu điểm của Reell. Ông nghĩ cần phải có một điều gì đó làm căn bản cho toàn bộ phương pháp kinh doanh của công ty. Declaration of Belief (Tuyên thệ về tín ngưỡng) cho thấy công ty đã hướng về sự thống nhất tôn giáo như thế nào. Tài liệu có viết "Vì truyền thống tinh thần luôn gắn liền với điều kiện phân phối của cải, nuôi dưỡng sự phát triển cá nhân và tôn trọng giá trị con người, chúng ta cần phải khuyến khích lẫn nhau để thấy được giá trị của những truyền thống này và giá trị tinh thần của cá nhân. (Năm 2004, Tuyên bố kế hoạch kinh doanh được xem lại và thống nhất hơn về mặt tôn giáo).

Hai tài liệu này đã giúp mỗi cá nhân hiểu về cách thức quản lý của Reell. Công ty cũng luôn yêu cầu mọi người hãy làm những điều tốt; đấu tranh cho sự phát triển không ngừng; giúp đỡ các đối tác trong khả năng của mình; tuân theo quy tắc vàng; "tìm kiếm sự thông thái và tôn trọng các quyết định mặc dù có vẻ như nó không mang lại kết quả như mong đợi và khó có thể thực hiện được"; chỉ làm khi đã có được sự đồng thuận của tất cả mọi người và đáp ứng mọi cam kết đối với các cộng sự, khách hàng, cổ đông, nhà cung ứng và cộng đồng. Đó là một yêu cầu cao nhưng Reell rất muốn hoàn thành tốt. Công ty đã thiết lập phương pháp làm việc theo nhóm như đã đề cập ở trên gọi là diễn đàn, để cho mọi người thấy công ty xứng đáng với những gì đã hứa và với những hành động đúng đắn của mình.

Trong khi mọi việc đang tiến triển, Reell lại tiếp tục phải đối mặt

với những thử thách khi ba nhà đồng sáng lập lui về hậu trường và có sự chuyển giao đáng chú ý về quyền lãnh đạo và quyền sở hữu công ty. Tất nhiên đây luôn là điều mà các thế hệ tiếp nối quan tâm và chúng ta sẽ xem xét kỹ hơn ở chương sau. Bây giờ chúng ta sẽ nói đến cách giải quyết vấn đề của ba nhà đồng sáng lập. Hơn nữa, họ đã đưa ra nhiều quyết định đáng ngạc nhiên khác với những quy định ban đầu. Họ có thể bán cổ phiếu cho ai để giữ được niềm tin và giá trị nếu không phải là nhân viên trong công ty, các thành viên trong gia đình?

Tuy nhiên, sự thay đổi này đặt ra hàng loạt câu hỏi về vấn đề quản lý. Ví dụ như các giám đốc thuộc Ban quản trị sẽ đóng vai trò gì trong tương lai? Họ sẽ được bầu như thế nào? Họ đại diện cho ai? Trách nhiệm đặc biệt của Hội đồng quản trị là gì? Khi đi tìm câu trả lời, những người lãnh đạo công ty đã tìm thấy chỉ dẫn trong bản viết tay của Robert K. Greenleaf, cựu giám đốc nghiên cứu về quản trị ở AT&T, một nhà chống tư tưởng tôn thờ tín ngưỡng trong cách hoạt động của các tổ chức. Sau khi nghỉ hưu ở AT&T năm 1964, Greenleaf đã thành lập trung tâm ứng dụng nhân chủng học (sau đó đặt tên lại là trung tâm Greenleaf) và bắt đầu vai trò của một giảng viên đại học, một nhà tư vấn, một tác giả. Bằng cách này, ông đã có rất nhiều bài viết về chủ đề "Lãnh đạo là đầy tớ" và chúng đã gây được tiếng vang rất lâu sau khi ông mất năm 1990.

Các bài viết này không chỉ gây ấn tượng cho Reell mà còn cho Zingerman. Các công ty này đã dạy cho nhân viên của họ về "Lãnh đạo là đầy tớ" và đưa ra những hướng dẫn trong quản lý kinh doanh của Zingerman. Còn Reell thì khác. Công ty này đã thực hiện theo nhiều nguyên tắc của Greenleaf mặc dù họ có lối kinh doanh riêng của mình. Bài luận của Greenleaf về "thể chế người đầy tớ" có ảnh hưởng tới Ban quản trị. Họ đã điều chỉnh phương pháp đánh giá về vai trò của các giám đốc cũng như cách bầu chọn. Đặc biệt, Greenleaf phản đối quan niệm cho rằng giám đốc nên đại diện cho các nhóm cổ đông khác nhau. Ông coi đó là con đường dẫn tới sự chia rẽ. Ban giám đốc phải có sự phân chia quyền lực và được bầu ra theo năng lực chứ không dựa trên quyền sở hữu.

Với suy nghĩ đó, Reell đã bầu ra một Ban giám đốc mới vào tháng 3 năm 2000. Nhiệm vụ chính của Ban giám đốc là đưa công ty phát triển theo hướng đã đề ra trong đó có cả việc hoàn thành các cam kết trong tuyên bố kế hoạch kinh doanh.

Rõ ràng, Reell đã hoạt động hiệu quả vì cách thức của nó tương tự

như những công ty đã đề cập trong cuốn sách này như Clif Bar, ECCO, O.C. Tanner, Rhythm& Hues, Righteous Babe, Tập đoàn Union Square Hospitality và Zingerman. Mặc dù mỗi công ty này có văn hóa và hệ thống quản lý riêng, nhưng họ đều có phương pháp quản lý và kinh doanh khá giống nhau, đồng nhất theo nguyên tắc của Greenleaf.

Chắc bạn không tin rằng chủ trương "lãnh đạo là đầy tớ" có thể tạo ra một gã khổng lồ bé nhỏ. Hơn nữa nếu bạn đề cập khái niệm này với những nhà sáng lập và các giám đốc điều hành của một vài công ty theo mô hình này, họ sẽ rất ngạc nhiên. Câu hỏi ở đây là: "Bạn là công nhân hay là doanh nhân?", Jay Goltz của Tập đoàn The Goltz nói. "Nó giống như bạn không thể là bạn với những đứa con của mình. Tôi biết một người đã làm việc với tôi từ những ngày đầu. Anh ta luôn băn khoăn tự hỏi mình phải làm gì, mình phải cố gắng như thế nào, mình sẽ không bao giờ nói không. Nhưng theo tôi, khi có việc cần bạn không thể thoái thác trách nhiệm."

"Bạn biết đấy cuộc sống chẳng bao giờ công bằng nhưng vô cùng độ lượng. Mặc dù bạn làm đúng nhưng vẫn gặp phải điều không may. Kinh doanh không có sự khoan nhượng nhưng khá công bằng. Những người bị phá sản thường là do chính họ gây ra. Một công ty muốn thành công thì tất cả mọi người phải làm tròn bổn phận của mình và phải trung thành với nó. Cũng giống như việc đi làm đúng giờ. Cần phải đặt ra những quy định. Nếu bạn đi muộn bốn lần trong một quý, chúng tôi có thể nhân nhượng. Nếu năm lần, bạn sẽ bị phạt. Và nếu là lần thứ sáu thì bạn sẽ bị đuổi việc. Không đưa ra lý do cũng không có trường hợp nào là ngoại lệ. Khi bạn là ông chủ, bạn phải đề ra phải có quyền đặt ra yêu cầu đối với các nhân viên. Chúng ta phải quyết định xem số lần đi muộn cho phép là bao nhiêu. Jack Welch cho rằng là 10 lần. Nhưng tôi thì không đồng ý. Tôi cho rằng chỉ nên 8 lần. Vậy sự khác biệt ở đây là gì? Một nhân viên đi muộn 10 lần phàn nàn rằng anh ta không được trả lương, còn người khác đi muộn 8 lần thì vẫn được nhận lương và người đi muộn 6 lần thì chẳng bị làm sao cả. Thật nhảm nhí. Bạn phải có trách nhiệm giải quyết những vấn đề đó.

Ý tưởng này không vì lợi nhuận bởi bạn muốn làm những gì mà bạn cho là đúng. "Bạn sẽ không thực sự phải lo lắng nếu bạn không có được lợi nhuận", anh nói. "Nếu bạn có một công ty làm ăn không có lợi thì có nghĩa bạn đã làm sai một vài điều gì đó. Chắc chắn là phải có một lỗ hổng. Trong kinh doanh, lợi nhuận là điều bắt buộc. Nếu không sinh lợi thì công ty của bạn sẽ có nguy

cơ bị phá sản. Nhân viên thì chắc chắn không phải chịu trách nhiệm về vấn đề này. Họ có thể bị mất việc. Giống như anh chàng ở trên phải chịu trách nhiệm về những việc mình làm, trách nhiệm của bạn là tạo ra lợi nhuận. Tất cả chúng ta đều cần có một tài khoản. Vậy bạn sẽ làm gì?"

Nhờ thực hiện dứt khoát nguyên tắc này, công ty Artists' Frame (Dịch vụ làm khung ảnh) cũng mang nét đặc trưng, ấn tượng riêng như các công ty khác trong cuốn sách này. Công ty còn có được sự trung thành, cống hiến của các nhân viên chẳng hạn như Dale Zeimen, giám đốc sản xuất của công ty, chức vụ mà Goltz đã từng đảm nhiệm tám năm trước khi quyết định thay đổi. Trước tiên, ông tìm kiếm người có kinh nghiệm và từng làm công việc này trước đó, một người lớn tuổi và có thể quản lý tốt hơn ông. Ông phải nhờ đến một chuyên gia tư vấn giúp đỡ. Nhưng cũng chẳng giúp được gì. Những người mà ông thuê đều không làm được. Cuối cùng, ông nảy ra ý định tìm một người trẻ tuổi chưa có kinh nghiệm để đào tạo. Và Zeimen chính là người mà ông cần tìm.

Hai năm sau, một công ty khác đã cố gắng thuê Zeimen và hứa trả cho anh ta 10.000 đô-la một năm, mức lương cao hơn rất nhiều so với ở Artists' Frame. Dù Goltz không trả được khoản tiền như vậy nhưng ông muốn giữ Zeimen lại nên đã đề nghị tăng lương cho anh. Và Zeimen đã đi xem công ty kia thế nào. "Họ chẳng có tổ chức gì cả và đối xử tệ với nhân viên", anh nhớ lại. "Tôi tìm đến Jay và nói: "Ông không phải trả tôi nhiều hơn đâu. Tôi sẽ không đi đâu cả". Tôi từ chối nhận chức vụ và tiền của Jay và tôi đã không bao giờ hối tiếc vì điều này. Tôi yêu quý công ty. Tôi hy vọng sẽ gắn bó với công ty suốt đời. Tôi muốn chứng minh rằng đây sẽ mãi là công ty sản xuất khung tốt nhất thế giới."

Vậy điều gì đã khiến anh và các nhân viên khác thích làm việc cho công ty này? "Ông ấy là một thầy giáo", Zeimen nói. "Ông muốn chúng tôi học hỏi được nhiều kinh nghiệm khi tham gia các hoạt động kinh doanh. Ông muốn chất lượng. Trước khi đến đây, tôi đã làm việc cho một công ty sản xuất khung ảnh hàng loạt cho các công ty như Tafget và Wal-Mart. Tỷ lệ loại bỏ 1% là chấp nhận được. Ở đây, chất lượng là trên hết. Jey không phải là nhà quản lý ở cấp vi mô. Ông đề ra một giới hạn. Tôi bắt đầu làm việc theo cách tôi thích trong giới hạn đó. Khi chúng tôi mắc lỗi, ông nhắc nhở, nhưng đó là sự dạy bảo chứ không phải sự khiển trách. Và chính ông biết rất rõ điều này. Chúng tôi họp với quản lý của các công ty khác và chúng tôi biết được những việc họ đang làm. Từ đó chúng tôi nảy sinh những sáng kiến. Jay ngồi đó và bắt đầu tuôn trào

những ý tưởng đôi khi nhanh đến nỗi bạn không có cách nào khác để xen vào ngoài việc nói: 'Này Jay, dừng lại, tôi có ý kiến'."

Goltz thật sự có nhiều ý tưởng hơn là biết thực hiện ý tưởng. Và bạn có thể nhận thấy ý tưởng ở mọi nơi khi nhìn vào các trang thiết bị khung. Tòa nhà là một phần nhà máy xén lông cừu cũ kỹ, tọa lạc ở phố Webster, cách xưởng của Goltz một dặm. Năm 2002, ông mua mảnh đất 3.000 foot vuông vì ông nhận ra mình không thể ở một nhà máy với trang thiết bị lạc hậu phía bắc Clybourn, nơi ông làm việc từ năm 1978. Phạm vi hoạt động của công ty chỉ gói gọn trong một tầng gồm có hai phòng. "Đây là sự phân công lao động", Goltz nói như vậy trong khi đang đi dạo quanh nhà máy vào một ngày mùa đông. "Khi có đơn đặt hàng, khung được cắt, được lắp ráp ở nơi khác, sau đó được trang trí và được chuyển tới phòng điều chỉnh. Cuối cùng, các thợ bắt đầu công việc của mình. Trong bốn mươi người ở đây, không ai không biết làm mọi thứ từ công đoạn bắt đầu đến khi kết thúc, tất cả họ đều chỉ chuyên về một công đoạn. Họ lần lượt làm việc từ công đoạn này sang công đoạn khác cho đến khi chúng tôi phát hiện ra họ phù hợp với công đoạn nào nhất thì họ sẽ làm ở công đoạn đó."

Khi dạo quanh nhà máy, bạn không thể không chú ý đến các biển ở trên tường. Chúng nhìn giống như những chiếc bánh ngọt. "Ai muốn chèo lái một mình sẽ bị nhấn chìm dưới đáy đại dương. Khi chúng tôi chăm sóc khách hàng cũng là lúc chúng tôi chăm sóc chính bản thân mình. Vì đó chính là công việc của chúng tôi. Một khách hàng hạnh phúc là sự đảm bảo tốt nhất cho công việc của bạn", Goltz nói, "Chúng thật là độc đáo. Tôi không hề bắt chước. Tôi đang bảo với mọi người về công việc. Tôi nghĩ, công việc quản lý sẽ thất bại nếu bạn không làm cho mọi người hiểu họ đang làm gì ở đây. Mặt khác, có những nhân công biết là họ sẽ bị nhà máy sản xuất máy giặt sa thải mà không biết nguyên nhân tại sao. Bên cạnh đó, bạn lại có những khách hàng có máy giặt bị hỏng. Cứ cho là tôi đang truyền bá vì cứ vài tháng một lần tôi lại tụ họp các nhân viên mới lại và kể cho họ nghe lịch sử của công ty, vì sao chúng ta lại ở đây và chúng ta sẽ làm gì nếu vấn đề nảy sinh. Tôi nói rằng: 'Hãy gọi cho tôi nếu bạn cảm thấy tôi nói quá hay nói sai điều gì'."

Càng đi bạn sẽ càng thấy nhiều câu tục ngữ. "Không vào hang cọp thì sao bắt được cọp con". "Giá trị không bao giờ mất đi mà chỉ bị chia nhỏ". "Thách thức lớn nhất với chúng tôi là sự xoàng xĩnh, tầm thường". "Là tôi đấy", Goltz nói. "Cá nhân tôi rất ghét sự tầm thường. Tầm thường là kẻ thù của tôi". Ông cầm một sản phẩm khung hoàn chỉnh và chỉ vào một cái ốc vít ở đằng sau: "Tất cả

mọi người đều có bản sắc riêng của họ. Nó tạo ra niềm tự hào cá nhân. Khi dây trên khung bị rơi xuống và được gắn lên, chúng ta sẽ biết ai là người làm ra sản phẩm đó. Chất lượng được cải thiện đáng kể ngay từ khi chúng tôi bắt đầu tiến hành công việc."

Ra khỏi nhà máy là phòng ăn, hay còn gọi là Webster Café. Đây là nơi Goltz và Zeimen họp với nhân viên hàng tuần. "Doanh nghiệp nhỏ thì không cần phải họp thường xuyên", Goltz nói. "Tôi cho rằng mọi người trong công ty nên gặp nhau ít nhất một tuần một lần. Bạn cần phải gặp mặt trực tiếp". Có tám lò vi sóng dựng sát tường, ba tủ lạnh và một số máy bán hàng tự động. "Đây là một trong những quan điểm của tôi. Nếu bạn chỉ có một hay hai lò vi sóng, mọi người phải ngồi và đợi tới lượt họ. Khi họ ăn cũng là lúc hết giờ nghỉ. Tại sao chúng ta chỉ mua hai lò vi sóng trong khi chúng quá rẻ? Không có lý do gì mà chúng ta không sắm đầy đủ cả."

Còi tắt và đèn đỏ rọi sáng nơi thợ lắp ráp đang làm việc trên những băng ghế dài... Một giám sát viên đi tới thiết bị bấm giờ, cài đặt lại rồi bắt đầu viết những con số lên một chiếc bảng trắng theo tiếng đọc của mọi người vọng ra các xưởng: "ba việc ngày thứ hai"; "một vào chủ nhật"; "một việc vào thứ hai"; "bốn việc vào thứ bảy"; "một việc vào thứ hai."

"Đó là cách chúng tôi giám sát công việc hàng ngày", Goltz giải thích. "Cứ nửa giờ họ lại thông báo khối lượng công việc họ làm được và vào ngày nào khách hàng muốn họ hoàn thành sản phẩm". "Mục tiêu của chúng tôi là thực hiện một trăm việc mỗi ngày. Từ khi có bảng ghi chép, chúng tôi chưa bao giờ có "một ngày làm việc tồi tệ" nào. Người quản lý cũ thường kể rằng lúc nào họ cũng có những "ngày làm việc tồi tệ". Đó là lý do vì sao họ không hoàn thành tốt công việc. Nhờ theo dõi thường xuyên, mọi người đều biết cách thức họ hoạt động và cái mà họ đang làm. Điều này tạo cho họ cảm giác là họ đã hoàn thành tốt nhiệm vụ và giải quyết được các vấn đề. Nếu khách hàng yêu cầu hoàn tất công việc trước một giờ, hoặc có một cuộc họp diễn ra muộn hay một ai đó quên một cái gì đó thì chúng tôi sẽ nắm bắt được ngay."

"Bạn cần có những hệ thống như vậy. Bạn có nhớ lý thuyết quản lý X và lý thuyết quản lý Y không? À, tôi gọi nó là thuyết nhân công X và thuyết nhân công Y. Tôi muốn nhân công theo thuyết quản lý Y. Họ là những người luôn cố gắng, luôn có tinh thần trách nhiệm và có khả năng đáp ứng nhu cầu công việc. Đối với họ, bạn cần phải có sự quản lý chặt chẽ. Chẳng hạn như yêu cầu mọi người phải đến đúng giờ. Những nhân công gương mẫu sẽ rất bực bội

nếu những nhân công khác đến muộn."

Không phải lúc nào công ty cũng quản lý chặt chẽ được. Goltz là người đầu tiên thú nhận mình đã học được những gì và phải vất vả như thế nào mới nhận ra được điều này. "Tôi nói với mọi người rằng mọi doanh nghiệp đều có ba giai đoạn phát triển". "Giai đoạn khởi đầu, giai đoạn khó khăn và giai đoạn phát triển. Tôi đã trải qua mười năm chông gai trước khi có thể điều khiển được mọi thứ. Cuối cùng, tôi cũng nhận ra rằng quản lý không chỉ đơn thuần là học cách khích lệ mọi người mà còn học cách không làm nhụt ý chí của họ."

Ông cũng cần phải học cách bỏ ngoài tai những lời khuyên không hiệu quả. Một ai đó bảo tôi: "Thuê một tay trợ thủ đắc lực và trả thật hậu cho anh ta". Đây là lời khuyên thông thường khi bạn sắp trở thành ông chủ. Thật là sai lầm. Điều bạn nên làm là xây dựng một cơ cấu quản lý tốt. Nhưng tôi cần phải thú nhận rằng đây là con đường rất khó khăn. Tôi đã thuê một phó chủ tịch, người mà tôi nghĩ sẽ giúp tôi điều hành công ty. Thay vì được quản lý hộ tôi lại học được sự khác nhau giữa công việc giữ trẻ hộ và công việc quản lý."

Vị phó chủ tịch làm việc ở đây trong bảy năm dù trong thời gian đó ông ta chỉ gây thêm nhiều rắc rối cho công ty. Một trong những người quản lý tin cậy nhất đã thông báo với Goltz về ý định rời bỏ công ty của mình vì anh không thích những điều đang xảy ra trong công ty. Anh nói rằng vị phó chủ tịch không hề quan tâm tới công việc kinh doanh. Mọi người không hề biết họ được trông mong điều gì và không có áp lực nào buộc họ phải có trách nhiệm. Goltz đã thuyết phục anh ở lại.

Rồi đến một ngày Goltz đến phòng trưng bày của cửa hàng và thấy một tách cà phê do một nhân viên bỏ quên. Ông rất bực bội. Ngay từ ngày làm việc đầu tiên, ông đã khuyến cáo mọi người không được để tách cà phê nào trong phòng trưng bày. Ông vừa khiển trách người quản lý về những tách cà phê để vương vãi trong phòng cách đây vài tháng. Chỉ một tách cà phê cũng đủ là bằng chứng rõ ràng về sự luộm thuộm, cẩu thả và ông không thể chịu đựng nổi điều đó. Ông đã cho gọi và quát tháo người quản lý.

Khi bình tĩnh lại ông bắt đầu nghĩ. Vì sao lại xảy ra điều này? Làm thế nào giải quyết tình trạng này, chẳng lẽ quát tháo người quản lý về những tách cà phê? "Phải mất vài tuần tôi mới nhận ra", Goltz nói. "Cuối cùng một suy nghĩ lóe ra trong đầu tôi rằng chính vị phó chủ tịch mà tôi chỉ định đã đề xướng một nguyên tắc mới:

để kệ mọi thứ. Vị phó chủ tịch ấy đang trông trẻ chứ không phải đang quản lý. Ông ta đã tạo ra một môi trường trong đó mọi người không mảy may quan tâm đến các luật lệ và các tiêu chuẩn. Họ luôn nghĩ, "À, Jay ấy mà". Tôi có thể nhìn thấy chúng ở mọi nơi. Mọi người không được huấn luyện, không được hướng dẫn, không bị quản lý. Phương pháp của ông ta là "Hãy chắc chắn rằng không có vấn đề gì xảy ra cả, nếu có, tôi sẽ giúp". Nếu một đứa trẻ nhét giẻ vào miệng nó, hãy lấy nó ra. Nếu lò nướng bị cháy, hãy dập tắt. Bạn không hỏi, "Vì sao điều đó xảy ra? Ai gây ra? Họ cần phải học hỏi điều gì?" Ông ta đã tạo ra một môi trường mà ông ta cảm thấy thoải mái nhưng đó không phải là thứ tôi muốn. Đó là lỗi của tôi. Đáng lẽ ra tôi nên xây dựng một đội ngũ quản lý. Tôi gặp và xin lỗi người quản lý mà tôi đã to tiếng. Cô nói, "Tôi không biết phải làm theo ai, theo chủ tịch hay phó chủ tịch."

Goltz sa thải vị phó chủ tịch đó – với một chút nao núng- và yêu cầu những người quản lý từ nay về sau phải báo cáo tình hình cho ông. "Tôi thuê một phó chủ tịch vì tôi muốn có nhiều thời gian và tự do hơn. Tôi e rằng tôi sẽ bị nghẹt thở nếu cả tám quản lý cùng báo cáo cho tôi", ông nói. Nhưng không như ông lo sợ, cuộc sống của ông còn dễ chịu hơn. "Tất cả các nhà quản lý đều đưa ra những bản ghi nhớ. Họ làm việc với tôi trong chốc lát, vì vậy cũng không có sự điều chỉnh gì lớn đối với họ nhưng họ khiến tôi nhận ra rằng, tôi không cần một cánh tay đắc lực nào cả. Đây đúng là một sự khám phá."

Ông nhận ra mình không cần một trợ thủ đắc lực một phần vì ông vừa xây dựng được một hệ thống giúp mọi người trong công ty tránh được những rắc rối nếu họ tuân theo. Ông có sở trường về thiết lập hệ thống. Nó là một phần con người ông. "Tôi thích khám phá mọi thứ", Goltz nói. "Tôi muốn tìm ra cách giải quyết mọi vấn đề. Tôi nói với bạn tôi, Ira: "Tôi nghĩ là mình bị ám ảnh". Anh cười và nói, "Anh không biết sao? Khi anh mười tuổi, anh thường tự định ra thời gian cắt cỏ". Tôi hỏi, 'thường' ư? Ý anh là gì?"

Ban sản xuất là một trong những hệ thống như thế. Đây cũng đồng thời là một biện pháp khác để tránh các lỗi khung. "Chúng tôi có bốn nguyên tắc", Goltz nói. "Thứ nhất, không để một khách hàng nào rời đi mà không cầm theo hóa đơn. Thứ hai, nếu khách hàng muốn tác phẩm nghệ thuật được gọt đẽo, hãy làm theo yêu cầu của họ. Thứ ba, đừng gọt đẽo bất cứ cái gì trừ phi họ có nhu cầu. Thứ tư, hãy đưa cho khách hàng tài liệu hướng dẫn cách phòng tránh những hư hại có thể có đối với sản phẩm. Tất cả đều phải được viết ra trên giấy. Nhiệm vụ của tôi là đảm bảo chắc chắn

các nhà quản lý đang điều hành hệ thống. Nếu họ thực hiện được 99,7% khối lượng thì công việc sẽ diễn ra suôn sẻ. Chúng tôi có thể chỉ gặp vấn đề với ba trong số một nghìn công việc thôi."

Tuy nhiên, vẫn còn một lý do khác khiến Goltz có thể quản lý mà không cần cánh tay giúp việc đắc lực: Chính ông đã tự hoàn thiện khả năng quản lý. "Tôi tự hào rằng khi chúng tôi chuyển đến đây, tôi đã không cần phải làm nhiều", ông nói. "Tất cả là do Dale, Agripino Betancourt và Ren Battle quản lý việc buôn bán". Lúc đó tôi rất nghèo vì chúng tôi đang di dời cả ba công ty cùng một lúc. Chúng tôi mua một chiếc xe tải mới để chở hàng. Một trong những nhân viên của chúng tôi, Armando và vợ anh ta đang chất đồ đạc lên xe". Ông chỉ vào bên trong xưởng dỡ hàng. "Anh ta đụng phải cái xà, nó rơi xuống và va vào nóc xe tải. Chúng tôi đều lo sợ rằng tòa nhà sẽ sụp xuống nhưng điều đó không xảy ra."

Khi tôi tới nơi, Armando đến cạnh tôi và nói, "Tôi xin lỗi, tôi sẽ bồi thường". Vợ anh như lịm đi và oà khóc. Tất cả những điều tôi muốn nói là: tôi rất hạnh phúc vì bây giờ tôi đã trưởng thành. Tôi biết mình phải hành động đúng và nói rằng mọi thứ đều ổn cả. Họ đã làm việc suốt mười bốn tiếng và kết quả là như thế này. Bạn có thể tưởng tượng họ đang nghĩ gì. "Ôi Chúa ơi, chúng ta đã phá chiếc xe tải của ông chủ". Trước đó, tôi đã không chửi bới nhưng chắc chắn tôi đã che giấu cảm xúc của mình. Tôi nhận thức được trách nhiệm lớn nhất của mình là giúp mọi người gỡ rối những tình huống như vậy, "Đừng lo lắng gì cả. Đáng lẽ ra tôi phải tự mình làm". Và điều này quả có ảnh hưởng rất lớn. Có rất nhiều nhân viên đứng cạnh đó. Họ quan sát cách bạn cư xử. Có thể bạn đã làm một điều có ích, tập hợp mọi người, giúp họ lấy lại tinh thần. Bạn la hét mọi người và quăng mọi thứ đi? Làm sao tôi có thể quát tháo mọi người khi tôi còn quá trẻ? Phải, tôi đã không hiểu vai trò của người chủ. Tôi cần phải phân biệt giữa một lỗi nhỏ mà tôi có thể chịu đựng được/bỏ qua được và làm ầm lên. Nếu coi đó là một lỗi nhỏ thì thật thiếu thận trọng khi làm ầm lên."

Trong khi đó, vai trò của Goltz trong thế giới của ông là lập lại trật tự. "Tôi đang chuyển hướng từ 75% kinh doanh và 25% quản lý sang 75% quản lý và 25% kinh doanh", ông nói. "Tôi thực sự tin chắc rằng bí quyết kinh doanh có thể được tóm gọn trong hai từ: 'đòn bẩy' và 'kiểm soát'. Tôi có khiếu về vai trò đòn bẩy – phát triển doanh nghiệp mới, tăng tài sản chúng ta có. Những người bán thịt thường nói rằng họ bán đủ mọi thứ trừ oink. Tôi kinh doanh đủ loại mặt hàng kể cả oink. Kiểm soát là một phạm trù khác. Đó là bạn biết được điều gì đang diễn ra và đảm bảo điều bạn muốn xảy ra thực sự sẽ xảy ra. Vẫn còn một vài vấn đề liên quan

đến kiểm soát mà tôi đang đối mặt như giá cả, cước phí vận chuyển, đào tạo và tính trung thực của nhân viên bán hàng. Hiện giờ, tôi đang tập trung vào vấn đề này. Một khách hàng cao tuổi từng nói với tôi rằng bạn càng gặt hái nhiều, bạn càng tiêu tốn nhiều công sức, nhưng điều này không đúng. Tôi có các hệ thống. Tôi đã thuê được nhân viên tốt hơn. Tôi có tám người quản lý phụ trách toàn bộ. Họ ngày một trưởng thành và tôi dành nhiều thời gian làm việc với họ hơn. Thời gian này tôi rất hài lòng vì mọi thứ đều tiến triển tốt. Tôi rất vui sướng và tự hào."

Dù thế giới của Reell khác với thế giới của Goltz, họ vẫn có nhiều điểm chung với nhau hơn là với Hammerhead Production hay với Selima Inc. Điểm chung giữa họ là cả hai đều tự hào về số lượng nhân viên lâu năm, tỷ lệ nhân viên bổ sung và thăng chức thấp. Thực tế nó cũng giống với hầu hết các công ty mẫu theo tiêu chuẩn của chúng tôi. Hammerhead và Selima là một ngoại lệ. Cả hai đồng khởi xướng và thực hiện mục tiêu công khai: người sáng lập tự do theo đuổi sở thích, say mê riêng của mình. Điều này đồng nghĩa với việc giảm thiểu số lượng nhân viên chính thức và cố định của công ty.

Đối với Selima Stavola, số lượng nhân viên lý tưởng là một. Cô chưa bao giờ có ý định bước chân vào giới kinh doanh. Sinh ra ở Shelima Cohen năm 1921, lớn lên ở Baghdad, cô là con gái của một doanh nhân Iraq gốc Do Thái giàu có, quan hệ rộng và có vị trí chính trị vững chắc. Cụ của cô từng là lãnh chúa vùng Kudistan thời đế chế Ottoman. Trong suốt thế chiến thứ hai, cô đã phải lòng một lính Mĩ đóng quân ở Irag và kết thúc là một đám cưới gây xôn xao trong giới quý tộc Baghdad. Sau chiến tranh, cô cùng chồng, Tony, rời tới Brooklin, New York. Họ có ý định quay trở lại Baghdad nhưng một biến cố bất ngờ đã xảy đến. Sau khi Israel thành lập, người Do Thái bị tình nghi là gián điệp ở Iraq. Bố Semila bị giết. Gia đình cô chật vật lắm mới trốn thoát và không mang theo được một chút của cải nào ngoài số quần áo đang mặc.

Tuy nhiên, khi trở lại Brooklin, Selima bắt đầu sự nghiệp thiết kế thời trang. Dù không được đào tạo về lĩnh vực này, cô vẫn được coi là một tài năng lớn. Công ty tạo mẫu nổi tiếng Manhattan couturiere Florence Lustig sớm phát hiện ra khi Semila đến xin việc. Cô được nhận vào làm việc ở công ty Lustig trong tám tháng và sau đó một khách hàng giàu có – người có ý định mở một công ty riêng đã lôi kéo cô rời bỏ công ty. Theo hợp đồng làm việc Semila ký, cô sẽ rời công ty đúng giờ và trở về nhà tắm cho con trước khi đi ngủ. Tuy nhiên càng về sau, ông chủ mới càng đòi hỏi ở cô nhiều hơn. Đã có rất nhiều cuộc tranh cãi nảy lửa. Sau một

năm rưỡi, cô rời công ty và tuyên bố hùng hồn rằng cô sẽ chỉ làm việc cho chính cô mà thôi.

Và đó là điều cô làm trong 59 năm sau này, khởi đầu từ thành phố New York, rồi đến bờ biển Miami, không bao giờ cô đi với hơn một nhân viên. Cô kiếm được rất nhiều tiền và chỉ lựa chọn khách hàng cô thích để phục vụ. "Tôi không thể làm bất cứ thứ gì cho một ai đó mà tôi không thích", cô nói. "Nếu tôi không thích, tôi sẽ không thể khơi nguồn sáng tạo và làm đẹp cho khách hàng được. Đó là lý do vì sao tôi lựa chọn khách hàng."

Thực tế Semila thường xuyên từ chối những khách hàng tiềm năng nếu cô không ưa cách cư xử hay những câu hỏi của họ. "Nếu họ gọi điện và hỏi tôi lấy giá bao nhiêu, tôi nói: "Anh không có đủ tiền thuê tôi đâu'." Trong nhiều trường hợp, cô hoàn toàn đúng.

Lựa chọn khách hàng như thế chỉ càng làm cô nổi tiếng hơn. Rất nhiều lần người ta tranh luận rằng cô đang chôn vùi tài năng của mình và đề nghị cô nên mở rộng phạm vi kinh doanh tới "mức cao hơn". Semila đã từ chối tất cả. "Khi họ nói, "Chúng ta thực sự sẽ đi đến đích", đó là lúc tôi ra đi", cô nói. "Đó là những lời giả dối, họ luôn nói, kinh doanh phải thế nọ thế kia, tất cả chỉ là giả dối. Giây phút nó trở thành một đế chế sản xuất gắn với thương hiệu, nó không còn là một con người. Tôi làm việc với lòng kiêu hãnh, sự kiêu hãnh lớn lao và tôi sẽ không bao giờ nhún mình chỉ vì tiền. Kết quả cuối cùng không phải là tờ séc mà là khách hàng nhìn xinh đẹp như thế nào, trông đặc biệt như thế nào và cảm thấy tự hào như thế nào. Đó là cảm giác khi bạn đã hoàn thành nhiệm vụ. Làm sao tôi có được cảm giác này nếu như tôi là Calvin Klein?"

Cô muốn tự do làm những điều mình thích, làm cho những người mà cô yêu quý nhưng đối với một doanh nghiệp lớn thì điều này là không thể. "Vì sao tôi hạn chế phát triển doanh nghiệp? Thứ nhất, tôi không muốn chôn chân vào giới kinh doanh. Nếu doanh nghiệp lớn mạnh, bạn sẽ là nô lệ chứ không phải là chủ của nó. Bạn sẽ làm tổn thương những ai có liên quan đến bạn. Tôi không muốn đi ngược lại những điều tôi cho là đúng. Thứ hai, tôi không muốn quy mô doanh nghiệp vượt quá quy mô gia đình tôi. Thứ ba, tôi không muốn bị bất cứ ai ra lệnh cho tôi phải làm cái gì. Nếu ai đó không cư xử đúng, tôi sẽ không cần đến họ. Đối với tôi, tiền không quan trọng. Cha tôi nói: "Nếu con được sinh ra để kiếm tiền, con sẽ không bao giờ nghĩ đến sự nghèo đói cả". Và tôi chưa bao giờ sinh ra để kiếm tiền". Một lần nữa, nhờ sự ủng hộ của khách hàng và lương tâm nghề nghiệp của chính mình, cô chưa bao giờ coi kiếm tiền là mục đích sống.

Bốn ông chủ kỳ cựu trong ngành công nghiệp phim ảnh Mỹ có cùng quan điểm này. Họ là những người sáng lập ra Hammerhead Productions, công ty chuyên cung cấp kỹ xảo vi tính cho ngành công nghiệp phim ảnh, có trụ sở ở Studio City, Calnifornia. Như Semila, họ mong muốn xây dựng một doanh nghiệp cho phép họ tự do theo đuổi ham mê riêng của mình. Mặc dù họ là những nhà kinh doanh bậc thầy, thu hút được một khối lượng đông đảo khách hàng, họ luôn cảm thấy mình bị giam cầm, kìm hãm trong những tập đoàn khổng lồ này. Họ có thể kiếm được rất nhiều tiền, được hưởng những đặc quyền và có uy quyền lớn nhưng họ không thể có thời gian để làm những thứ họ yêu thích nhất.

Cơ hội đã đến với họ vào năm 1994. Công ty họ đang làm việc, công ty Pacific Data Images (PDI), trụ sở ở Sunnyvale, Calnifornia có doanh thu tăng trưởng mạnh – do Dream Works mang lại – nên công ty quyết định đóng cửa chi nhánh ở Los Angeles. Jamie Dixon và Dan Chuba, người điều hành chi nhánh này, có trách nhiệm công bố với các nhà sản xuất phim ảnh rằng họ không thể hoàn thành các điều khoản của hợp đồng nhưng sẽ tìm ra những nhà cung cấp khác có khả năng thay thế họ để hoàn thành hợp đồng. Một nhà sản xuất đã từ chối và nói: "Tôi không thuê công ty của anh, tôi thuê chính anh. Tôi sẽ trả anh tiền, anh hãy làm việc cho tôi."

Khi sự việc xảy ra, Dixon và Chuba có ý tưởng thành lập công ty riêng. Họ quyết định nhận hợp đồng của nhà sản xuất và tiến hành dự án xây dựng doanh nghiệp. Họ mời hai người khác từ PDI để cùng sáng lập công ty vì hai người này có những ước mơ khác và có thể giúp họ bổ sung những kỹ năng còn thiếu. Họ là Rebecca Marie – một giám đốc giàu ý tưởng và Thad Beier – phụ trách về lĩnh vực phần mềm. Điều gắn kết họ với nhau chính là ở hy vọng, nếu thành công, họ có thể làm những thứ mà họ phải từ bỏ do yêu cầu công việc của PDI. Với Dixon, đây là cơ hội để ông thành lập công ty riêng của chính mình. Beier thì muốn phát triển phần mềm. Marie muốn có thời gian để vẽ tranh và Chuba muốn dành thời gian vào viết kịch bản phim và làm phim hoạt hình.

Suốt 11 năm tiếp theo, bộ tứ này đã phát triển Hammerhead thành một công ty chuyên cung cấp kỹ xảo điện ảnh quy mô nhỏ hàng đầu nước Mỹ, trong khi họ vẫn có thời gian theo đuổi khao khát của mình. Có nghĩa là họ luôn giữ số lượng nhân viên ở mức thấp, 14 nhân viên bao gồm cả các cộng sự, hạn chế số lượng cũng như quy mô các dự án. Khi điều hành một công ty lớn hơn khả năng, họ sẽ thuê thêm người để phục vụ cho dự án. Khi dự án kết thúc, những người này sẽ chuyển đi nơi khác và Hammerhead trở

về quy mô ban đầu.

May mắn thường vẫn đóng vai trò quan trọng đối với thành công của công ty. Ngay khi bắt đầu xây dựng Hammerhead, có rất nhiều thay đổi lớn lao diễn ra trong ngành, ví dụ như giá trang thiết bị giảm mạnh. "Ở PDI, sẽ phải mất 100.000 đô-la để lắp đặt thiết bị làm phim hoạt hình chưa kể đến lương trả cho người làm phim", Chuba cho biết điều đó sau 10 năm. "Bây giờ, các phần cứng đều miễn phí và có chất lượng tốt hơn. Chúng tôi đặt nó vào bàn cặp và khởi động cứ sáu đến tám tháng một lần". Hơn nữa, các công ty đang sử dụng các phần mềm không đăng ký độc quyền sản xuất nên có thể tự do thâm nhập thị trường. Có lẽ quan trọng nhất là sự ra đời của một thế hệ làm phim hoạt hình tự do kiểu mới. Đây là những chuyên gia bậc thầy thích làm việc trong những dự án khác nhau và họ chính là một dạng nguồn lực linh động mà Hammerhead đang cần. Họ có số lượng lớn, tài năng đa dạng, vì vậy công ty có thể đảm trách một khối lượng dự án lớn hơn các công ty khác. Đây là một nhân tố cực kỳ quan trọng đối với những ngành mà công nghệ thay đổi với tốc độ của ánh sáng. Nếu bạn không thể làm việc trong những dự án có thể mở rộng khả năng của bạn, bạn sẽ không phát triển được các kỹ năng cần có để duy trì tính cạnh tranh. Hammerhead có thể thực hiện được những dự án này mà không cần phải mở rộng quy mô doanh nghiệp nhờ nguồn nhân lực chất lượng cao sẵn có này.

Bên cạnh tính linh hoạt, những người sáng lập ra Hammerhead còn muốn tạo lập một môi trường rộng mở, ít phân biệt hơn so với hầu hết các công ty kỹ xảo lớn nhất, đó là một môi trường trong đó mọi người làm việc tự chủ không cần giám sát. Những người sáng lập muốn tạo môi trường đó cho chính bản thân họ vì họ tin rằng môi trường này sẽ giúp họ thu hút được những chuyên gia hoạt hình mà họ đang tìm kiếm. Lúc đầu, họ làm việc trong một căn nhà ở Burbank, nhưng khi doanh nghiệp được thành lập, họ tìm thấy một lán cũ dành cho thợ săn ở Studio City và di dời công ty đến đó vào năm 1998. Căn lều nằm trên một diện tích đất rừng bốn héc ta trên đỉnh ngọn đồi ở miền Trung Los Angeles. Xung quanh khu rừng có hươu nai và chó sói. Nơi này còn có một hồ bơi và nó nằm hướng ra thung lũng, đây là tiêu chí lựa chọn đầu tiên của Hammerhead. Bên trong căn lều tạo cảm giác như một câu lạc bộ đồng quê hay có lẽ là một căn nhà của tình anh em ấm áp. Môi trường sống và làm việc ở đây rất thân thiện. Vào bữa trưa, mọi người vui vẻ quây quần quanh bàn ăn ở phòng khách, trước lò sưởi trên mặt có hình con cá mập. "Bữa trưa chúng tôi quây quần và nói chuyện về công việc", Chuba nói. "Những người làm phim hoạt hình làm việc ở trong hai căn phòng lớn ngoài phòng khách.

Không có gì ngăn cản mọi người nghe thấy mọi chuyện cả."

Ở đó cũng có một hồ bơi chung. Chuba nói rằng mọi người thường chơi pun và bơi trong lúc đợi máy tính xử lý, tuy nhiên, họ nghỉ ngơi rất ít vì công nghệ phát triển càng ngày càng nhanh. Trong mọi trường hợp, chúng tôi đều không có thời gian kiểm tra hay giám sát. Điều này khiến cho một số nhân viên mới cảm thấy bối rối. "Rất nhiều người trong số chúng tôi đến từ những công ty luôn lạm dụng sức lao động và thường có những hợp đồng làm thêm giờ", Chuba nói. "Nhân viên mới muốn điều tương tự ở công ty chúng tôi. Chúng tôi giải thích với họ rằng chúng tôi không thích làm việc ngoài giờ. Tốt hơn hết chúng ta nên nhận đúng tiền thù lao và làm theo lịch làm việc bình thường dành riêng cho mỗi người. Một số người đến vào lúc 7h30, số khác tận buổi chiều mới đến. Các cộng sự luôn giữ một lịch làm việc đều đặn vì chúng ta còn có gia đình. Nếu ai đó nằng nặc yêu cầu làm việc thêm giờ, chúng tôi nói, "Tốt thôi nhưng phải hiểu rằng không ai giám sát thời gian của các bạn cả. Chúng tôi quan tâm đến năng suất lao động. Chúng ta làm việc trong một môi trường mà mọi người luôn tôn trọng lẫn nhau. Vì vậy, bạn cần phải đến và giải thích với chúng tôi."

Hệ thống này tỏ ra hiệu quả với những công trình, dự án nhỏ mà Hammerhead phụ trách trong những năm đầu. Tuy nhiên, khi phải đảm nhận những dự án lớn hơn, cần nhiều người hơn, công ty phải đương đầu với những thách thức mới. Ví dụ, năm 2003, Universal Pictures thuê Hammerhead tạo kỹ xảo cho một bộ phim có tên là The Chronicles of Riddick (Biên niên sử của Riddick). Đây thực sự là một công trình tham vọng nhất, huy động một đội ngũ nhân viên lớn nhất từ trước tới nay – 30 người theo ước tính sơ bộ. Do nơi làm việc không thể chứa hết tất cả nhân viên, công ty chuyển tới Universal Studios ở gần Universal City trong thời gian tiến hành dự án. Ở đây, mọi người làm việc trong một văn phòng nhỏ và kín hơn so với căn phòng rộng và thoáng trước kia. Đó thực sự là một sự hy sinh to lớn nhưng mọi người đều sẵn sàng vì những cơ hội mà dự án mang lại. Họ tiến hành ghép kỹ xảo – một loại kỹ thuật nổi tiếng trong The Lord of the Rings (Chúa tể những chiếc nhẫn) và Harry Potter. Dự án không chỉ kích thích họ làm việc mà còn tạo điều kiện để họ nâng cao tay nghề cũng như nâng cấp thiết bị. Họ sẽ có thêm nhiều kinh nghiệm và khả năng cần thiết để đáp ứng nhu cầu của những công việc tương tự như vậy trong tương lai.

Cuối cùng, họ đã đạt được mục tiêu của mình dù có một số việc xảy ra ngoài dự kiến. Trước hết, công ty phải thuê số lượng người

gấp đôi bình thường – 65 người thay vì 30 người. Phải nhanh chóng thuê được nhiều người nên đã làm phát sinh những khó khăn ngoài dự đoán. "Trước kia, chúng tôi luôn kén chọn sẽ thuê người nào và thuê như thế nào vì chúng tôi chỉ cần ít người", Chuba nói. "Những người này sẽ được đào tạo theo đúng nguyên tắc của công ty. Bây giờ chúng tôi tuyển gấp nhiều người. Bạn không thể chọn lựa và bạn thường cảm thấy thất vọng về kết quả vì những nhân viên mới không giống như lý lịch họ kê khai. Họ không làm việc hiệu quả như bạn mong đợi và không làm việc tốt như những nhân viên cũ."

"Bạn phải thuê những người mà không thích ứng được với cách thức làm việc của bạn. Họ làm việc theo cách những công ty lớn thường làm. Họ muốn được yêu cầu chính xác họ phải làm gì và làm như thế nào. Đó mới là cái họ thường làm. Họ không hứng thú với kiểu tự do mà chúng tôi muốn. Vì vậy, chúng tôi phải chọn thêm nhiều người quản lý ở nhiều cấp bậc nên chúng tôi không thể thực hiện nhanh chóng, và rất nhiều vấn đề nan giải đã nảy sinh. Khi tiến hành dự án, chúng tôi đã đánh mất bản sắc của mình. Chúng tôi không thể áp dụng cách làm việc khoáng đạt, rộng mở mà chúng tôi yêu thích và trước đây, cách làm việc đó đã giúp chúng tôi phối hợp rất ăn ý."

"Chúng tôi cũng mất rất nhiều nhân viên chính thức có tài vì chúng tôi phải bố trí họ vào vị trí quản lý để giám sát công việc. Họ làm việc rất tốt nhưng họ không phải là những cỗ máy. Thật là một tai họa. Chúng tôi phải thuê thêm hai hay ba nhân viên mới để thay thế những nhân viên cũ đã được chỉ định vào vị trí mới. Sau đó, chúng tôi lại cho họ trở về vị trí cũ và trở lại đúng công việc vì có rất nhiều công việc khó khăn khác và chúng tôi tin rằng họ có thể giải quyết được."

Tuy nhiên, cuối cùng họ cũng đã vượt qua được mọi trở ngại và cho ra những sản phẩm mong muốn cũng như hoàn thành tốt những công việc khác mà bản thân nhà thầu khác cũng không thể hoàn thành. "Máy bay sẽ hạ cánh xuống mặt đất trong một ít phút nữa", Chuba nói. "Chúng tôi cần phải loại bỏ một số thứ cũ và thêm vào những thứ mới. Chúng tôi ưu tiên nhập những thiết bị mới có tốc độ nhanh nhất chứ không phải giá cả hợp lý nhất. Thật là đau đầu, chắc chắn rồi. Thậm chí chính chúng tôi cũng nghi ngờ khả năng giải quyết công việc của mình, nhưng thật sự khó khăn hơn rất nhiều so với chúng tôi nghĩ. Nhưng một khi cỗ máy được nhấn nút, nó sẽ hoạt động thật tuyệt vời."

Dự án kéo dài hơn một vài tuần so với dự kiến. Ngay khi dự án kết

thúc, Hammerhead khôi phục lại quy mô ban đầu, 14 người và trở lại ngôi nhà của họ trên ngọn đồi. Quay đầu nhìn lại, họ có thể tự hào về những thành tựu to lớn họ đã đạt được. Thứ nhất, họ đã nâng cao được chuyên môn và có thể theo kịp với sự thay đổi chóng mặt của công nghệ trong ngành kỹ xảo điện ảnh. Thứ hai, họ cải thiện được chất lượng trang thiết bị mà không phải mắc nợ thêm một khoản nào vì chi phí trang thiết bị nằm trong ngân sách của dự án. Trang thiết bị này có thể phục vụ tốt cho họ trong ít nhất một năm nữa. Thứ ba, họ đã học được rất nhiều về cách thức làm việc trong một dự án lớn và ngày càng trở nên tự tin hơn. Họ đã đối mặt với nhiều vấn đề kinh doanh mà trước đó họ chưa bao giờ gặp và đã giải quyết nó sáng tạo. Sau đó, họ hiểu nhiều hơn về thời điểm khi nào chuyển linh kiện phụ tùng tới các công ty khác, khi nào thì để chúng ở công ty mình. Trong tương lai, chắc chắn họ sẽ nâng cao được khả năng quản lý khi công ty trong giai đoạn mở rộng tạm thời.

Quan trọng nhất là họ rút ra những bài học cần thiết từ những sai lầm lớn họ mắc phải. Họ tin rằng những bài học này sẽ giúp họ hoạt động có hiệu quả hơn khi họ đảm trách một nhiệm vụ quan trọng khác. “Chúng tôi vẫn muốn xây dựng thành công một môi trường làm việc hiệu quả nhất, đem lại cho mọi người những suy nghĩ tích cực để họ có thể trở thành những người sáng tạo nhất”, Chuba nói. “Một điều mà bây giờ chúng tôi mới nhận ra đó là chúng tôi cần thuê những người quan trọng sớm hơn và hướng họ vào cách thức làm việc của chúng tôi. Chúng tôi đang cố gắng hiểu nhiều hơn về thị trường bất động sản và xem xét không gian nào phù hợp nhất để giảm thiểu khó khăn về chỗ ở hiện nay. Nếu chúng tôi thực hiện được những điều trên, chúng tôi có thể làm việc hiệu quả hơn, kiếm được nhiều tiền hơn và tạo được một môi trường làm việc theo phong cách Hammerhead.”

Thực tế, Hammerhead đã thực hiện được. Dù bình thường họ kiếm được nhiều tiền hơn, nhưng từ số tiền dự án Riddick mang lại có thể nói đây là một doanh nghiệp làm ăn có lãi trong ngành, vì ngay cả những công ty thành công trong một năm kinh doanh thuận lợi, lợi nhuận ròng cũng chỉ đạt mức 10%, và kinh doanh hòa vốn là điều hoàn toàn có thể chấp nhận được. Trong hầu hết mọi công việc, theo Chuba, lãi suất ròng Hammerhead đạt “nhiều gấp bội lần 10%”. Hơn nữa, không giống các công ty lớn khác, Hammerhead không

bị mất nhiều tiền trong giai đoạn chuyển giao giữa các dự án. “Trong các công ty lớn, bạn thường nhận được những dự án tuyệt vời và có đội ngũ nhân viên tài năng”, Jamie Dixon, Chủ tịch

Hammerhead cho biết. “Bạn có một số lượng nhân viên đông đảo, có thể lên tới 200 người thậm chí bốn hoặc năm trăm người trong một số dự án. Khi kết thúc dự án, bạn không kiếm được tiền nữa nhưng bạn vẫn phải trả lương cho bằng ấy nhân viên. Nó có thể kéo dài vài tháng trước khi có một dự án khác.”

Hammerhead có thể tránh được những khó khăn trên. Đầu tiên, công ty chỉ nhận những việc nhỏ nhưng hóa ra đó lại là một sự may mắn vì chúng luôn đem lại lợi nhuận cao nhất. Đối với Hammerhead, lợi nhuận thậm chí còn cao hơn vì các cộng sự thường tự làm các công việc do họ biết rằng số tiền kiếm thêm được sẽ bù đắp cho những cố gắng làm thêm giờ. Vì lý do này, chất lượng sản phẩm luôn ở mức tuyệt vời hiếm có, danh tiếng của công ty được nâng cao và có nhiều cơ hội nhận được các dự án lớn khác. Bằng cách giảm số lượng nhân viên chính thức và giữ nguyên đội ngũ nhân viên hạt nhân sau mỗi dự án, công ty đã giảm thiểu được tổn thất trong giai đoạn chuyển giao. Kết quả là công ty không phải bận tâm nhiều về tài chính dù đó là vấn đề không thể không chú ý của các công ty khác trong ngành. Chẳng bao lâu nữa, những công ty nhỏ khác sẽ phát triển mạnh với nỗ lực đạt được thành công gấp đôi so với Hammerhead.

Tuy nhiên, chắc chắn các công ty điện ảnh lớn vẫn rất cần dịch vụ kỹ xảo này. Những công ty như Hammerhead không thể điều hành được những dự án phim hoạt hình lớn nhất vì chúng đòi sức lao động của hàng trăm người. Nhưng ít nhất vẫn có một công ty gây được ấn tượng như Hammerhead, đó là Rhythm&Hues ở Los Angeles. Thành công với kỹ xảo làm cho động vật biết nói trong phim Babe, công ty được trao tặng giải thưởng Academy danh giá. Rhythm&Hues còn có một loạt tác phẩm trứ danh khác như Terminator II và The Nutty Proffessor (Giáo sư bảnh choẹ), The Lion (Chúa Sơn Lâm), The Witch (Phù thuỷ), The Wardrobe (Tủ quần áo) và Superman Return (Siêu nhân trở lại). Xét dưới mọi góc độ, đây đúng là một công ty khác thường. Thật sự tất cả các đặc trưng của nó cũng giống như các công ty khác được đề cập trong cuốn sách này trừ một điểm: kiếm rất ít tiền, nếu có cũng chỉ là chút lời lãi từ năm này qua năm khác. Theo người sáng lập kiêm chủ tịch công ty, ngài John Hughes, phát biểu vào tháng 12 cuối năm 2003, “Đây là một doanh nghiệp thua lỗ”. “Trong kinh doanh, hòa vốn là cực kỳ hạn chế. Thật khó khăn để duy trì hoạt động của một công ty có quá nhiều thất bại. Từ khi thành lập đến nay, chúng tôi chỉ có duy nhất một đối thủ vẫn còn tồn tại độc lập và làm công việc mà chúng tôi làm: đó là “ánh sáng và ảo thuật công nghiệp.”

Công ty hoạt động trong một tòa nhà hiện đại, thoáng rộng. Hughes và các cộng sự đã đến đây vào năm 1995. Tòa nhà nằm ngay cạnh một nhà chứa máy bay, nơi từng là nhà của Howard Hughes's Spruce Goose và bây giờ nó trở thành xưởng sản xuất phim hoạt hình. Trên các tường hành lang có những hình vẽ sống động về lịch sử ngành phim hoạt hình. Có những nét phác thảo của các nhân vật trong phim hoạt hình Disney, từ chú chuột Mickey đầu tiên đến Peter Pan và những ngôi sao nổi tiếng của Warner Brothers như Elmer Fudd, Bugs Bunny và Daffy Duck. Rẽ vào một góc, bạn sẽ thấy họa hình nhân vật viễn tưởng. Bạn nhìn vào góc khác và sẽ thấy những vũ công của nhà vẽ tranh biếm họa Jules Feiffer hay những con vật bằng đất sét trong Babe hoặc hình dạng thu nhỏ của những chú ngựa đua được làm từ giấy gói kẹo. Có rất nhiều bằng chứng cho thấy sự đóng góp của công ty đối với cộng đồng. Chúng tôi đã làm một bộ sưu tập lớn gồm đồ chơi, đồ ăn và quần áo. "Tôi đã giúp đỡ một đứa trẻ trước tuổi đi học ở phía nam Los Angeles", Hughes giải thích.

Đó là một tháng bận rộn đối với Rhythm&Hues. Đã có hơn 650 người làm việc trong công ty, nhiều gần gấp hai so với bình thường. Công ty phải tuyển thêm nhân viên do nhu cầu của những dự án lớn, trong đó có Garfield và Scooby-Doo II. Và tòa nhà công ty như bị nổ tung bởi công việc. Ở bất cứ đâu, bạn cũng thấy những nhà thiết kế phim hoạt hình, thợ sắp chữ, lập trình viên, nhân viên hệ thống và những nhân viên khác đang miệt mài bên máy tính, tổ chức hội họp, phác thảo, tạo khuôn đất sét, theo dõi công việc hàng ngày, viết báo cáo trên bảng, ghi chép trong lớp học mã nguồn mở Linux, v.v... Người ta tận dụng tối đa không gian trong phòng đến từng inch. Những phòng tối luôn chật ních người với những hàng máy tính nối tiếp nhau. Thậm chí phòng họp cũng chất đầy máy tính.

Tuy công việc tiến triển tốt nhưng Hughes vẫn lo lắng. Công ty chưa có dự án nào tiếp theo. "Chúng tôi có rất nhiều việc đến tận tháng 5 tới và sau đó là không có gì để làm cả", ông nói. "Khi những dự án lớn kết thúc, chúng tôi sẽ bị tổn thất đến hàng triệu đô-la. Sau sáu năm hoạt động, chúng tôi vẫn chỉ ở mức cầm cự."

Hughes cho rằng tình trạng của công ty là do sự cạnh tranh trong ngành. Ông cho rằng thị trường lập ra giá cả, gây áp lực về lợi nhuận lên các doanh nghiệp. Đây là sự thật, tuy nhiên ông vẫn trả lương cho nhân công ngang bằng với những công ty làm ăn có lãi. Ông rất hứng thú với các vấn đề chăm sóc sức khỏe. Ông coi việc Mỹ không quan tâm đến việc chăm sóc sức khỏe cho toàn dân là một điều đáng kinh tởm và nói rằng nếu có thể ông sẽ cung cấp

bảo hiểm y tế cho tất cả mọi người ở Los Angeles. Ông sẵn sàng cung cấp nhân công của mình cho bất kỳ một doanh nghiệp nào trong nước vì ông tin rằng họ sẽ là những người chăm sóc sức khỏe cộng đồng tốt nhất. Trung bình công ty phải trả cho mỗi người từ 8.000 đến 11.000 đô-la và bù lại họ luôn sẵn sàng có mặt trong số những nhân viên đáng tin cậy của Hughes trong vòng ít nhất sáu tháng. Cộng tác viên tự do dù là những người đang hay ngừng làm việc đều được tiếp tục nhận lương trong giai đoạn chuyển giao giữa hai công việc tới ba tháng. Chính Rhythm&Hues tự chi trả tất cả các khoản phí y tế, lên tới 85.000 đô-la mỗi người chưa kể đến tiền bảo hiểm nhân thọ. Vấn đề là ở chỗ nếu công ty buộc phải nộp đơn xin bảo hộ phá sản thì những nhân viên này sẽ phải tự trả các khoản y tế vì không có một công ty bảo hiểm nào khác đứng ra chi trả cho họ.

Từ đầu những năm 1990, Hughes đã quyết định trở thành công ty tự bảo hiểm vì ông cảm thấy chán ghét cảnh những công ty bảo hiểm yêu cầu quyền được bảo hiểm của nhân viên. Ông hiểu rằng các thành viên cao cấp trong Ban quản trị đều không hài lòng về những khoản phí cho chương trình chăm sóc sức khỏe dù họ không phản đối quy định này. Đơn giản vì họ cho rằng công ty của họ không đủ sức chi trả. Năm 2002, một năm đầy khó khăn khi Hughes đồng ý xây dựng một chương trình "thuế sức khỏe", tăng mức khấu hao từ 1,3% lương mỗi người lên thành 3,9% cho mỗi gia đình, nhưng ông không hề cắt giảm phúc lợi hay hạn chế những nhu cầu chính đáng của nhân công. Theo ông, chương trình này là một nhân tố cực kỳ quan trọng. "Không phải để tối đa hóa lợi nhuận", ông nói. "Đối với tôi, tất cả là vì nhân viên. Không phải theo cách độc đoán. Chúng tôi đối xử với họ như một người trưởng thành. Một số người ở đây gọi đó là "touchy-feely", (nhạy cảm-thấu hiểu) một từ đầy mỉa mai. Tôi bảo vệ nó như bảo vệ các cộng sự. Hoàn thành tốt những công việc khó khăn là một phần của "touchy-feely". Khi xuất sắc hoàn thành công việc, họ nên cảm thấy tự hào. Họ cần phải cảm thấy những điều họ làm là hoàn toàn xứng đáng."

Phúc lợi y tế chỉ là một trong những chương trình quan tâm tới nhân viên của công ty. Còn có một chương trình 401(k) sử dụng 10% lợi nhuận ròng, "cứ cho rằng chúng tôi làm ăn sinh lợi", Hughes nói. "Nếu thất bại chúng tôi cũng đã đầu tư một khoản tiền theo một cách nào đó". Cũng có một chương trình giáo dục, theo đó, hàng năm mỗi người được Rhythm&Hues chi trả một khoản học phí trị giá 750 đô-la. Chế độ ngày nghỉ cũng rất thông thoáng: tối thiểu là ba tuần cho mỗi người; bốn tuần sau hai năm; năm tuần sau năm năm; sáu tuần sau mười năm. Ngoài ra, mỗi

nhân viên cứ năm năm một lần lại có tám tuần nghỉ phép. Vì vậy, trong một năm, mỗi nhân viên lâu năm trong công ty có mười ba tới mười bốn tuần nghỉ mà vẫn được trả lương.

Sau đó đến chế độ ăn sáng và ăn trưa. Ở những công ty khác, mọi người thường đi ăn ở ngoài nhưng đại đa số nhân viên của Rhythm&Hues đều thích ăn trong công ty vì thức ăn ngon hơn và công ty trả tiền ăn cho họ. Bữa trưa, họ xếp hàng ở phòng ăn tự phục vụ và đợi tới lượt. Hughes cũng đợi cùng với họ. Không hề có sự ưu tiên cho bất kỳ thành viên nào trong Ban quản trị hay những nhân vật quan trọng. Tất cả mọi người đều ăn trên một cái bàn dài trong phòng ăn – vào những ngày đẹp trời, họ ăn ở bên ngoài.

Công ty quản lý theo chủ nghĩa quân bình. Có một Ban quản trị gồm mười lăm đến hai mươi thành viên, và một hội đồng chuyên sửa đổi chính sách gồm mười thành viên. Hội đồng này có quyền đưa ra những chính sách mới hay sửa đổi những chính sách cũ. "Họ hiểu rằng nếu họ muốn thay đổi những chính sách về y tế, tôi có quyền phủ quyết", Hughes nói. "Dĩ nhiên tôi có quyền phủ quyết bất kỳ một sự thay đổi nào nhưng tôi không sử dụng quyền này". Hệ thống máy tính của công ty có ba đường thảo luận riêng biệt – một dành cho công việc kinh doanh, một dành cho các cuộc tán gẫu, và một dành cho các quan điểm chính trị – đảm bảo cho tất cả mọi người cơ hội được lắng nghe bất cứ chủ đề nào mà họ quan tâm.

Về thông tin tài chính thì Rhythm&Hues cũng giống như nhiều công ty khác trong danh sách của chúng tôi. Thứ sáu hàng tuần, nhân viên trong công ty tập trung tại phòng họp, nơi Hughes và các quản lý cập nhật cho họ thông tin về giá quảng cáo trên truyền hình, tình hình phát triển của ngành phim truyện và những điều đang xảy ra với dòng chu chuyển tiền mặt. Cứ mỗi quý, trong những công bố tài chính, Hughes lại đưa ra bài học và tiến hành kiểm tra ngân sách công ty. Ông cố gắng làm cho mọi người hiểu sự khác biệt giữa dòng chu chuyển tiền mặt tích cực và lợi nhuận. Đây là nét độc đáo, khác biệt của một công ty thường niên phải đương đầu với một thực tế đầy thách thức: kinh doanh không có lãi.

Ông tin rằng mọi người cần phải biết về một số điều sẽ xảy ra trong tương lai. "Tôi chỉ nghĩ rằng quản lý công khai thì trung thực hơn", ông nói. "Nếu công ty rơi vào tình trạng bất ổn, bấp bênh, tôi không muốn mọi người bị sốc vì công ty không có tiền và chúng tôi buộc phải ngừng hoạt động". Dù đã cố gắng hết sức

nhưng ông vẫn nghi ngờ rằng chỉ có một số ít người trong công ty là thực sự hiểu được mô hình tài chính của Rhythm&Hues.

Trung tâm của mô hình này là dòng tiền mặt và dõi theo nó như một con diều hâu. Tài năng quản lý mô hình này đã giải thích nguyên nhân làm thế nào mà Rhytm& Hues có thể tồn tại được trong 19 năm. "Thông báo tiền mặt là chìa khóa đối với tôi", ông nói. "Tôi không dựa vào thông báo thu nhập. Chúng tôi có sự kiểm tra chặt chẽ hàng quý và tôi sử dụng thông báo tiền mặt để ước tính nhu cầu của chúng tôi. Tôi thường sử dụng những con số cụ thể mà tôi theo dõi được: thu nhập của mỗi giám đốc kỹ thuật" còn gọi là những nghệ sĩ công nghệ số. "Bây giờ chúng tôi đã lớn mạnh hơn và có hệ thống thông báo tiền mặt tinh vi hơn nhưng chúng tôi vẫn sử dụng những con số về thu nhập của mỗi giám đốc kỹ thuật để tiến hành dự thảo ngân sách. Nếu không lợi nhuận, chúng tôi buộc phải cho mọi người thôi việc. Với 85% chi phí dành cho con người, chúng tôi không thể cắt giảm đủ chỉ bằng tiết kiệm, kể cả cắt giảm chi phí chăm sóc sức khỏe."

Tất cả đều nêu bật lên một câu hỏi đầy hứng thú: liệu một công ty có thể có khả năng đặc biệt (mojo) không nếu xem nhẹ vấn đề kinh doanh? Được thẩm định bởi Rhythm&Hues, câu trả lời của tôi là có. Hơn nữa, tôi tin rằng chính nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp, công ty bạn và những thành viên trong ngành phim hoạt hình đều có niềm tin mãnh liệt như thế. Công ty được cả cộng đồng ngưỡng mộ và tôn trọng. Cũng giống như uy tín to lớn mà chúng ta thường thấy ở những công ty làm ăn có lãi với "mojo", cùng với một loạt những phẩm chất khác – thân thiện với nhân viên và khách hàng, gần gũi, gắn bó với cộng đồng, say mê sự hoàn hảo, sẵn sàng đổi mới, không ngừng tìm kiếm con đường phát triển mới. Ở những công ty khác, những phẩm chất này được kết hợp để tạo ra những nguồn lợi nhuận lớn cùng với phép thuật kỳ diệu của "mojo". Nếu không phải là lợi nhuận thì chắc hẳn Rhythm&Hues có phép thuật diệu kỳ. Dĩ nhiên, phép thuật không thể làm được điều gì nếu không có lợi nhuận. Như Jay Goltz quan sát, một công ty không có lợi nhuận thì không thể tồn tại được.

Một trong những yếu tố cần phải quan tâm đến trong mọi cuộc thảo luận nào là làm thế nào mà người sáng lập những công ty đó có thể tạo ra được một tổ chức có ảnh hưởng to lớn đối với tất cả những người mà họ tiếp cận – đặc biệt là đối với nhân viên. Yếu tố này có phần bí ẩn, rất khó xác định và khác nhau ở những công ty khác nhau nhưng nó có vai trò cực kỳ quan trọng đối với bản sắc và hình ảnh của công ty. Tôi đang nói về cách thức mọi người tự tiếp nhận người sáng lập.

Đó là những điều mà hầu hết những người sáng lập đều hiểu rõ. Một số thì hơi bối rối khi nói về chúng. Số khác thì bực bội và tìm cách thay đổi nhưng thường vô ích. Họ nhún vai và nói họ không có trách nhiệm gì về sự nhận thức của người khác và dầu sao thì họ cũng không quan tâm lắm đến người khác.

Tuy nhiên, một số nhà sáng lập nghĩ về cách thức họ được tiếp nhận, phân tích và kết hợp với triết lý quản lý của mình – Frit Maytag là một ví dụ. "Tôi ủng hộ một không khí dân chủ, rộng mở, quân bình kết hợp với một uy quyền hơi bí ẩn, mạnh mẽ và độ lượng – bạn sẽ không bao giờ biết được khi nào ông có thể tấn công, thay đổi luật lệ, nổi giận hay mất bình tĩnh", ông cho biết trong bài phỏng vấn với tờ Harvard Business Review (Tạp chí thương mại Harvard). "Tôi miễn cưỡng tỏ ra hiểu rõ về điều đó. Có ba hay bốn người ở đây cần phải lấy lòng những quản lý cấp cao. Tôi nghĩ mọi người đều hiểu rằng họ hoàn toàn có thể đến và nói chuyện với những người đó. Tôi nghĩ họ hơi sợ sệt khi đến và nói chuyện với tôi… Tôi cũng nghĩ rằng quyền lực khó có thể thực thi ở xung quanh đây. Và tôi thích điều này. Tôi thích những thứ mờ ảo và huyền bí. Một lần nữa, đó là sự kết hợp giữa tự do và tính bền bỉ. Một mặt, hãy làm những thứ mà bạn muốn. Mặt khác, đừng bỏ lỡ cơ hội."

Nhưng bạn chỉ có thể bỏ đi và để lại những thứ mờ nhạt và huyền bí khi bạn chắc chắn rằng cuối cùng bạn cũng đang ở trong sự kiểm soát, có nghĩa là bạn xác định, nắm giữ chiếc đòn bẩy quan trọng của quyền lực. Ví dụ, ở trong một nhà hàng, người quan trọng bao giờ cũng là người nắm giữ thực đơn. Trừ phi trong cơn túng quẫn, bạn bước vào và tước đoạt nó từ tay bếp trưởng, nhưng thực chất bạn đang nhận sự ban ơn của người bếp trưởng đó. Đối với doanh nghiệp gia công cơ khí, quyền lực này rơi vào tay những ai biết quay máy tiện. Những người chế tạo máy hay quản đốc có thể bảo bạn một số thứ bạn muốn làm là không thể làm được. Nếu bạn không thể chỉ cho anh ta nó được làm như thế nào, bạn sẽ không thể thực hiện được ý định của mình.

Bởi vì quyền lực và địa vị trong một nhà máy bia thuộc về những người nắm giữ công thức làm bia – người quản lý quá trình sản xuất bia và biết chính xác bia được sản xuất như thế nào. Anh ta có lý do của mình. "Ở nhiều nhà máy bia nhỏ mà tôi biết, ông chủ hay giám đốc nhà máy đều cảm thấy khiếp sợ những người nắm giữ công thức làm bia hay sản phẩm bia và cả chính việc làm bia. Anh ta không biết nhiều về cách làm bia. Anh từ cuộc họp về nhà và ấp ủ một ý tưởng làm bia từ lúa mì hay một cái gì đó. Anh ta đến và nói Otto, Otto áp chế anh ta bằng cách nói không làm được

– chúng ta không thể làm được. “Cuối cùng nếu bạn nghĩ anh ta sai, cách duy nhất để cải thiện tình hình là nói với anh ta, “À, tôi xin lỗi nhưng vấn đề ở đây là chúng ta sẽ làm nó như thế nào và tôi sẽ chỉ cho anh. Xem tôi nhé…”. Nếu bạn không thể làm được như thế, bạn sẽ gặp rắc rối. Tôi từng biết rất nhiều công ty bia nhỏ có thể sáng tạo hơn và thành công hơn nếu những ông chủ biết nhiều hơn về việc làm bia. Vì vậy, tôi luôn nghĩ là tôi sẽ giữ người làm bia, và bằng cách đó, tôi có thể đi ra ngoài và nói, Đoán ‘xem chúng ta sẽ làm gì bây giờ nào’.”

Điều này giúp cho Maytag giữ được tính không rõ ràng mà ông cho là có lợi cho công ty. “Tất cả mọi người biết ai là người chịu trách nhiệm ở đây nhưng không biết rõ chính xác họ chịu trách nhiệm về cái gì”, ông nói. “Dĩ nhiên, cái đang thật sự tồn tại có thể rất khác so với sự hiểu biết của tôi. Nhưng đó chính là điều làm tôi thích thú.”

Khi được yêu cầu trình bày ngắn gọn về triết lý quản lý tổng thể, Maytag đã từ chối. “Thật sự, tôi cảm thấy không thoải mái khi nói về tất cả mọi thứ, bởi rất khó để nói”, ông nói. “Tôi nghĩ có một phép màu xung quanh nó và bạn càng biết nhiều về nó, bạn càng dễ mất nó”. Để quản lý tốt trong một công ty nhỏ phải có một sự đổi mới nhất định, trách nhiệm và tình cảm tự nhiên, cái mà một phần không thể định nghĩa được, không rõ ràng và không xác định được.”

Về điều này thì rõ ràng ông đúng và tầm nhìn của ông đặc biệt áp dụng cho những công ty trong cuốn sách của chúng tôi. Bạn không thể có một sự gần gũi thực sự nếu bạn không luôn có sự mới mẻ, trách nhiệm và tình cảm tự nhiên, trong sáng. Đề cập vấn đề này, có thể là đúng nếu tố chất bộc phát nắm giữ vai trò ngày càng lớn trong cách quản lý công ty, bạn càng có thể đạt được nhiều thành công.

Nhưng những lời nhận xét của Maytag cũng tập trung vào những vấn đề quan trọng hơn mà nhiều công ty phải đối mặt. Nếu người sáng lập có vai trò to lớn như thế, điều gì xảy ra nếu họ bỏ đi hay chết đi? Liệu công ty có thể hoạt động thành công dưới sự lãnh đạo của người kế nhiệm? Liệu công ty còn giữ được tính độc lập nữa hay không? Nếu có thì như thế nào? Điều gì thật sự có thể làm cho công ty duy trì được những phẩm chất tạo nên sự khác biệt độc đáo cho công ty như trước đây, khi người chịu trách nhiệm phát triển những phẩm chất này không còn nữa?

Dù thế nào, đây là khó khăn chung của mọi doanh nghiệp, nhưng

chúng đang đè nặng trên vai của những gã khổng lồ nhỏ bé, nếu chỉ vì có quá nhiều thứ mất đi, nếu giai đoạn chuyển giao quyền lãnh đạo và quyền sở hữu thất bại. Thực tế, có một số công ty đã vượt qua được còn một số khác thì không.

Chương 7
Quá trình chuyển giao

Nếu tôi bắt đầu viết cuốn sách này vào thời điểm năm 1992 như đã nói, tôi sẽ cân nhắc thận trọng xem có nên đưa trường hợp University National Bank & Trust Co vào hay không. (Tập đoàn ngân hàng và tín dụng quốc gia – UNBT) của vùng Palo Alto, bang Califonia. Mặc dù là công ty đã niêm yết nhưng UNBT lại giống một "gã khổng lồ bé nhỏ" trong tất cả mọi khía cạnh. Trong bài viết giới thiệu về công ty năm 1991, tạp chí kinh doanh Inc đã mô tả UNBT như "một thử nghiệm của một ý tưởng rất đơn giản: rằng sự tăng trưởng được giới hạn lại mang lại nhiều cơ hội hơn là tăng trưởng nhanh?". Trên thực tế, UNBT là một ví dụ quá đặc biệt tới mức có lẽ tôi phải xem lại quyết định chỉ nghiên cứu các công ty, tư nhân (các công ty cổ phần niêm yết phải có trách nhiệm với các nhà đầu tư từ bên ngoài công ty trong khi công ty tư nhân thì không). UNBT đã khéo léo làm cho các nhà đầu tư tin tưởng vào kim chỉ nam kinh doanh của mình về tăng trưởng có giới hạn và các nhà đầu tư đã rất hài lòng với tỷ lệ hoàn trả vốn của UNBT do UNBT đã theo sát chiến lược phát triển trên, ít nhất là trong năm 1992.

Lúc này, UNBT đã hoạt động kinh doanh được 12 năm. Trong suốt thời gian đó, ngân hàng cùng với nhà sáng lập, Carl Schmitt đã xây dựng được vị thế của mình: là một công ty trong hàng ngũ những công ty quan tâm đến thành quả đổi mới, việc này chủ yếu là nhờ Tom Peter và Paul Hawken, tác giả của cuốn Growing a Business (Mở rộng một doanh nghiệp). Ông đã xuất bản nhiều sách và băng video về văn hóa tập đoàn khác thường, đả phá những nguyên tắc marketing lâu đời và các dịch vụ hàng hóa bất thường. UNBT thách đố tất cả các ngân hàng rập khuôn khác. Nhãn hiệu thương mại của UNBT giống như "hình ảnh một con tàu vũ trụ đâm xuyên qua tường". Hình ảnh này bắt nguồn từ

một bức bích họa phía tường ngoài của ngân hàng, sau đó nó xuất hiện ở nhiều nơi, trên các tấm thẻ tín dụng của ngân hàng với thông điệp: Đây không chỉ là một tổ chức tài chính đa dạng thông thường. Người sáng lập Schmitt gọi đây là ngân hàng và cái tên UNBANK được ghi trên biển hiệu xe tải của ngân hàng UNBT. Hai bên thành xe cũng có những biếm họa rất khôi hài: một mặt của xe có hình biếm họa Schmitt trong trang phục áo tù đang đánh bài bịp, mặt kia là hình một nhân viên cao cấp của ngân hàng đang in tiền trong khi hai nhân viên khác đang dùng kính lúp kiểm tra tiền giả.

Rồi chuyện hàng năm UNBT mua khoảng 10 tấn hành ngọt của Walla Walla, bang Washington, nơi vợ chồng Schmitt học đại học. Việc này xuất phát từ ý tưởng của một người bạn tại California yêu cầu ông mỗi lần về thăm nhà phải mang cho anh ta rau xanh của quê hương anh. Ông thấy khách hàng của mình thích hành Walla Walla, từ đó hàng năm vào tháng 7, ông cho nhập khẩu một lượng lớn hành và UNBT tặng mỗi khách hàng một giỏ hành 5 cân cùng với công thức chế biến.

Ngoài hành, ngân hàng còn cung cấp cho khách hàng của mình những dịch vụ tuyệt vời, các dịch vụ này đã thu hút sự chú ý của Tom Peters, người có văn phòng tại Palo Alto. Ông ta đặc biệt bị ấn tượng bởi các dịch vụ dành cho khách hàng có vẻ hơi kỳ quặc này, ngân hàng đối xử với khách hàng như một người bạn chứ không phải là một cỗ máy hái ra tiền. Peters đã viết trên một chuyên mục của mình: "Một tấm ngân phiếu bị trả về không thanh toán được (do không đủ tiền trong tài khoản), và thật kỳ lạ – nhân viên thu ngân dành 5 phút để giúp bạn tránh khỏi bị phạt tiền: Giả sử như bạn chỉ lỡ về muộn từ kỳ nghỉ quá dài hay bạn chỉ chẳng may lỡ quên mất. Ngân hàng đã kinh doanh dựa trên một giả thuyết có một không hai: Bạn là một khách hàng tốt, có thiện chí và trung thành."

Nhưng điều mà các nhà quan sát bỏ quên đó là chiến lược nằm sau các dịch vụ khó tin và chiến lược marketing kỳ quặc. Đây không chỉ là chiến lược thông minh, không chỉ là những hình ảnh thể hiện tính cách và phong cách có một không hai của Schmitt, mà nó thể hiện ý trí của ông khi bắt đầu kinh doanh. Elizabeth Colin viết trong tờ Inc. về UNBT như sau: "Theo quan điểm của dị giáo, sự phát triển hay điểm hạn chế của một công ty được quyết định trước" và nếu như bạn vượt qua các giới hạn, tăng trưởng nhanh, bạn sẽ có khả năng cung cấp các dịch vụ tuyệt vời cho khách hàng của mình, tạo ra một môi trường làm việc tốt cho nhân viên và đem lại doanh thu tối đa cho các cổ đông. Schmitt

nói với Elizabeth như sau: "Công ty của chúng tôi có thể phát triển mạnh, nhưng chúng tôi cũng sẽ phải trả giá cho sự lớn mạnh đó. Trong tình hình quan liêu như hiện nay, làm vậy bạn sẽ mất đi bản sắc riêng."

Niềm tin của Schmitt về ưu điểm của việc giới hạn phát triển có liên quan tới câu chuyện về việc chiếm dụng của một quản lý ngân hàng tại bang California vào những năm 1970. Ở đây, ông muốn lưu ý rằng một ngân hàng nhỏ cũng có thể có doanh thu cao hơn một ngân hàng lớn. "Đó là phương thức kinh doanh". Ông cho rằng chỉ cần giữ cho tổng chi phí ở mức thấp, nhắm trọng tâm vào thị trường cụ thể, một ngân hàng nhỏ cũng có thể hoạt động hiệu quả. Sau khi đã lớn mạnh, các ngân hàng bắt đầu cuộc chạy đua, họ sẽ không để ý đến trọng tâm của mình, hiệu quả hoạt động và lợi nhuận của các ngân hàng này sẽ bị giảm sút. Nhưng những ngân hàng có tính kỷ luật cao, luôn theo sát các trọng tâm của mình lại có thể đạt được những khoản doanh thu cao không giới hạn.

Đây là một học thuyết khêu gợi trí tò mò và Schmitt đã thử nghiệm bằng chính công ty của mình. Ông bắt đầu điều hành ngân hàng, mục tiêu là công ty Palo Alto và người dân tại bốn khu phố gần đấy sẽ và chỉ cần đạt được 15% thị phần. Ông không vội vã cố gắng đạt được mục tiêu của mình mà ông muốn để thị trường tự điều chỉnh. Công việc của ông, đầu tiên là xây dựng bản sắc, cách thức làm việc và tìm ra phương pháp thu hút cũng như giữ các nhân viên giỏi ở lại, đảm bảo công ty có thể cung cấp một số dịch vụ mà khách hàng sẵn sàng trả chi phí cao. Cuối cùng, ông đã tạo ra những khoản doanh thu tài chính phù hợp, thỏa mãn các nhà đầu tư và giúp họ kiên nhẫn trong kinh doanh.

Kế hoạch tuyệt vời được vạch ra, ít nhất là vì bản thân Schmitt. Trong ông có sự kết hợp tuyệt vời giữa trí thông minh, mau lẹ của một nhà thầu khoán, sự khôn ngoan của một chủ ngân hàng giàu kinh nghiệm, óc hài hước và bàn tay của một người nông dân cần cù. Những phẩm chất trên đã giúp ông thu hút được những nhân viên giỏi hiếm gặp trong các ngân hàng nhỏ. Ông có khả năng thu phục được những thành viên ban quản trị dày dạn như đối thủ cạnh tranh lớn Wells Fargo bằng cách đưa ra mức lương cạnh tranh và môi trường làm việc, một môi trường họ có thể tìm thấy niềm vui trong công việc; và đây có thể là lần đầu tiên họ có cơ hội làm việc trong một môi trường như vậy. Đây là nơi không chỉ nhân viên cấp cao mà mọi nhân viên đều được khuyến khích đưa ra các phán quyết và thực hiện sáng kiến của mình. Ngay cả những người thu ngân cũng được phép làm công việc theo cách

của mình. Thay vì việc phải tuân theo một danh sách dài các quy định, anh ta chỉ bị yêu cầu là phải tin vào quyết định của mình, ví dụ như có đồng ý với tấm séc đó không. Schmitt cho rằng: "Việc nhân viên bị mắc kẹt với những quy định trong sách vở, sổ tay hướng dẫn chính là cái sẽ giết chết hoạt động của công ty."

Schmitt cũng cho rằng ông phải có trách nhiệm tạo ra một môi trường làm việc thú vị cho nhân viên, đây là một phần của công việc kinh doanh. Ông không thể đem lại cho nhân viên của mình một chức vụ thật kêu, hay vẽ ra viễn cảnh là một ngày nào đó họ sẽ quản lý một chi nhánh ngân hàng. Thay vào đó, nhân viên có một chỗ làm việc tuyệt vời, ông trả lương cao cho nhân viên, nhân viên có thể đóng cổ phần và được hưởng lợi nhuận cao, được đi ăn tại các nhà hàng phục vụ tốt và có cơ hội nhận các phần thưởng đặc biệt "Unbank". Hơn tất cả, các nhân viên đều phấn chấn và có thể tự do cống hiến cho công việc. Kết quả là không có nhân viên bỏ ngân hàng ngay cả đối với nhân viên thu ngân mà trong lĩnh vực kinh doanh này, tỷ lệ nhân viên thu ngân, bỏ ngân hàng thường khoảng 50%.

Đối với khách hàng, Schmitt theo đuổi chiến lược được thiết kế nhằm tạo ra lãi suất cần thiết để giữ khách hàng. Đây là ngân hàng phục vụ mọi dịch vụ chất lượng quốc tế, cho tất cả mọi người, phục vụ từ những chiếc tem, nhưng điều đó không có nghĩa là ai cũng có thể đặt chân được vào ngân hàng. Schmitt từ chối những khách hàng chỉ đến với UNBT chỉ vì lãi suất cao, ông chỉ quan tâm đến khách hàng có ý định làm ăn lâu dài với ngân hàng và có nhu cầu sử dụng các dịch vụ của ngân hàng. Hướng tới cái đích đó, ông yêu cầu khách hàng phải duy trì một lượng tài khoản cân bằng tối thiểu – với niềm tin là vì thế mà họ sẽ không đi ngó quanh xem có nơi nào khác rẻ hơn. Thêm vào đó, ngân hàng còn điều tra kỹ lưỡng hồ sơ tín dụng của các khách hàng triển vọng và sẽ từ chối những khách hàng không có khả năng tài chính. Và đó là cách Schmitt quản lý chất lượng dịch vụ trong ngân hàng của mình.

Một khi khách hàng được ngân hàng chấp nhận, họ sẽ được hưởng các dịch vụ khó có thể tìm thấy ở ngân hàng khác. Khách hàng cũng sẽ an tâm vì ngân hàng giúp họ giải quyết các vấn đề như séc bị thải hồi, v.v… Dĩ nhiên, Schmitt sẽ gửi tới khách hàng một giỏ hành và bản tin tháng, việc này không có gì là buồn cười cả – giống như "một bộ dụng cụ thoát hiểm" trong hầm tối vậy. Hiển nhiên là khách hàng thích dịch vụ của UNBT nên tỷ lệ khách hàng bỏ ngân hàng thấp hơn 1/3 so với các ngân hàng khác trong khu vực.

Kết quả tự nói lên tất cả. Trong 12 năm đầu hoạt động, trị giá cổ phần của UNBT tăng 500%, trong 5 năm kế tiếp, tỷ lệ hoàn trả vốn là ít nhất 14%, cổ đông nhận 30% lợi nhuận sau thuế dựa theo cổ tức (cao hơn so với các ngân hàng khác 5%). Trong tương lai, khi UNBT đạt được mục tiêu chiếm lĩnh 15% thị phần, lợi tức trả cho cổ đông có thể lên tới 40%, khi ngân hàng ngừng mở rộng hoạt động.

Những con số này chỉ dành cho các cổ đông trung thành với ngân hàng. Thực tế những người đầu tư vào IPO của UNBT năm 1980, sở hữu 63% cổ phần của 11 năm sau, 65% cổ đông của ngân hàng là chính khách hàng. Schmitt đối xử công bằng, chân thật và hài hước với mọi người. Ví dụ có một năm, ông đã xuất bản báo cáo thường niên có thể gấp lại thành mô hình một ngân hàng trong đó có hình ảnh các nhân viên đang đứng trên mái nhà vẫy tay. Các cổ đông rất hài lòng, George G. Parer, một giáo sư trường kinh doanh Stanford đã viết lên bảng: "Carl là một gã kỳ lạ". "Làm việc với ông ta rất vui… Ông ta là một người có suy nghĩ thoáng, sôi nổi và đa sắc màu, một mẫu người bạn sẽ không tìm thấy trong kinh doanh."

Schmitt cũng ý thức đầy đủ về những lời phỉnh nịnh. Ông biết rằng, nếu ông không làm cho tỷ lệ hoàn trả vốn lớn hơn 15%, cổ đông sẽ tính đến chuyện bán cổ phần của mình, khi mà thị trường không thiếu người muốn mua cổ phiếu của ngân hàng, trong đó có cả các ngân hàng lớn. Lẽ ra đã có thể tạo ra cho mình một tấm nệm bằng cách mua lại cái người ta gọi là tiền môi giới. Nó đồng nghĩa với việc yêu cầu người quản lý tiền mặt mua các khoản tín dụng tiền gửi với mệnh giá từ 100.000 đô-la trở lên (thường do Tập đoàn Bảo hiểm Tiền gửi Liên bang đảm nhiệm), đổi lại tập đoàn này thường trả cho những người môi giới mức lãi suất cao hơn một chút. Sau đó ngân hàng có thể sử dụng số tiền đó để mở rộng vốn vay cơ sở của mình. Nhưng đây là "tiền nóng", nghĩa là số tiền thường xuyên luân chuyển để sinh lợi, không nằm một chỗ. Ngay sau khi có cơ hội, nhà quản lý tiền gửi sẽ bán các tín dụng tiền gửi và dùng tiền vào việc khác. Schmitt không thích hình thức tiền gửi này, chúng có thể làm loãng các hoạt động đầu tư ngân hàng và gây ảnh hưởng xấu đến giá trị ngân hàng. Một cách thay thế đó là đẩy mạnh năng suất và hiệu quả hoạt động của ngân hàng thông qua sự đổi mới liên tục. Mặc dù đây là cách làm khó hơn nhưng nó lại đem lại phần thưởng lớn hơn trong một thời gian dài và Schmitt đã chọn cách này.

Đơn giản là Schmitt không sẵn sàng theo đuổi mục tiêu tăng trưởng vì lợi ích của ngân hàng. Ông cho rằng nếu ông chú ý đến

mục tiêu thì ngân hàng sẽ tự tăng trưởng. Đây là vấn đề của tính logic và là nguyên lý trong kinh doanh, ông cho biết thậm chí nếu kinh doanh trong một lĩnh vực hoàn toàn khác, ông vẫn áp dụng phương thức đó. "Nó giống như cảm giác bạn đang chèo thuyền trên một con sông có nhiều nhánh phụ và không biết lựa chọn nhánh nào. Và tất nhiên bạn phải dừng lại một chút, xem các nhánh sông có nằm trong hành trình của bạn không và quan trọng là bạn phải luôn biết được đích đến của mình ở đâu". Thật khó có thể tìm thấy lời phát biểu nào hay hơn như triết lý của gã khổng lồ bé nhỏ này.

Nhưng không phải lúc nào mọi việc cũng như ý muốn.

Năm 1993, Schmitt mắc bệnh tim nhẹ. Ông đã bình phục và trở lại với công việc nhà băng của mình, ông biết đã đến lúc phải nghĩ đến chuyện về hưu. Bên cạnh sự căng thẳng nghề nghiệp, ông cảm thấy thật khó khăn khi phải đối đầu với các nhà cầm quyền của liên bang, những người cũng đang bị sức ép do các chính sách về vốn vay – tiết kiệm bị thất bại vào thập niên 1980 và họ cũng là những người đang tiến hành các phương thức chống lại UNBT. Theo luật của liên bang, Cơ quan Quản lý Tiền tệ (OCC) sẽ phạt những ngân hàng không cho các khu vực lân cận có thu nhập thấp vay. Schmitt đã phải kêu trời vì ngân hàng hiện đang cho rất nhiều doanh nghiệp nhỏ tại khu vực có thu nhập thấp phía Đông Palo Alto vay vốn, đây là khu vực OCC không tính đến số tiền của khách hàng vay ngân hàng. Schmitt đã chống lại các quyết định của nhà cầm quyền và kết quả của chín tháng tranh đấu đã thắng lợi nhưng vẫn để lại một vết nhơ. Schmitt viết cho các cổ đông như sau: "Dường như nhà cầm quyền của chúng ta, OCC, đang thiết lập các quy định đối với những ngân hàng dựa trên chiến lược "quốc gia", áp đặt tiêu chuẩn của phương thức quản lý quan liêu, phản tác dụng lên việc cung ứng các dịch vụ cao cấp vốn đã trở nên quen thuộc với khách hàng của chúng ta". Năm 1994, tình trạng trở nên căng thẳng hơn vì theo điều lệ của bang, UNBT không nằm trong tiêu chuẩn của một ngân hàng "quốc gia" nữa và chỉ còn là công ty ngân hàng và tín dụng (UBT) thông thường. Dù sao đi nữa, sức ép của các nhà cầm quyền vẫn còn tồn tại.

Schmitt đã thấu suốt được vấn đề. Ông cần từng bước rút khỏi các hoạt động của công ty và chuẩn bị nghỉ hưu, điều này đồng nghĩa với việc tìm người kế nhiệm hoặc tìm người mua lại công ty. Rõ ràng là tìm ra người mua thì dễ hơn người kế nhiệm. Trong buổi họp ban quản trị tổ chức ngày 19 tháng 1 năm 1995, với vốn hiểu biết sâu rộng về ngành, thị trường và ngân hàng cùng nỗ lực tuyển dụng những nhà quản lý giỏi, Schmitt thông báo rằng "UBT

không có khả năng tìm được người kế nhiệm phù hợp". Gần một tuần sau, các cổ đông tập hợp tại hành lang của ngân hàng và bỏ phiếu tán thành việc bán cổ phiếu của UBT cho Comerica, một ngân hàng lớn có tập đoàn tại Detroit, UBT đã đổi 1,59 triệu cổ phần lấy 1,75 triệu cổ phiếu của Comerica. Trong phiên giao dịch gần đây, giá một cổ phiếu của UBT lên tới 27 đô-la, trị giá giao dịch lên tới 75 triệu đô-la, gia đình Schmitt nhận được 9,1 triệu đô-la cùng với một khoản khác trị giá 2,2 triệu đô-la.

Trước khi bỏ phiếu, Schmitt đảm bảo với cổ đông rằng Comerica sẽ duy trì mối quan hệ mật thiết với cộng đồng và cung cấp các dịch vụ khách hàng hạng nhất. Nhưng thực tế UBT không còn nằm trong danh sách những tập đoàn lớn và sẽ không bao giờ là một tập đoàn hùng mạnh như trước kia nữa. Ngày nay, UBT được biết đến như là Ngân hàng Comerica – California University National Bank & Trust ở Palo Alto. Dư âm còn lại về một UNBT ngày nào chỉ còn là những túi hành ngọt Wala Wala không còn được gửi tặng khách hàng vào tháng 7 hàng năm nữa. Trong một thập kỷ qua, mức tiêu thụ 150 tấn hành là minh chứng cho sự hợp tác lâu bền giữa UBNT và Wala Wala và như thể chính những giỏ hành ngọt này nắm giữ bí mật tạo nên một cách thức kinh doanh đầy ma lực một thời.

Thách thức lớn nhất mà một gã khổng lồ bé nhỏ phải đối mặt chính là duy trì "mojo" của mình. Theo kinh nghiệm lịch sử thì một công ty dù đang trong điều kiện phát triển mạnh nhất cũng rất khó thực hiện điều này. Ta có thể lấy ví dụ về những công ty đã tạo được "mojo" nhưng đánh mất nó trong quá trình phát triển và thay đổi nhưng không nhất thiết phải là những công ty có tiếng. Tuy nhiên, để duy trì "mojo" trong môi trường kinh doanh đầy biến động thì điều này hết sức khó khăn. Và thậm chí còn khó khăn hơn khi công ty đang trong giai đoạn vừa chuyển giao quyền sở hữu vừa chuyển giao quyền lãnh đạo.

Trước hết, người chủ doanh nghiệp buộc phải hy sinh một số thứ. Một trong những thứ đó là họ buộc phải chấp nhận bán cổ phiếu với giá thấp hơn mức giá họ có thể nhận được nếu họ bán cho các nhà thầu trả giá cao nhất. Bởi vì hầu hết các nhà đầu tư sẽ xem xét và cố gắng tìm cơ hội để tăng lợi nhuận cho công ty. Bằng cách nào? Đó là củng cố, tập trung hóa và cắt giảm những gì không cần thiết cho sự phát triển của công ty cũng như không làm tăng lợi nhuận, cả những hoạt động tạo ra "mojo". Một nhà đầu tư càng có khả năng kinh doanh thì lợi nhuận của công ty càng cao và họ sẽ sẵn sàng đầu tư nhiều tiền hơn cho việc mua cổ phiếu. Nếu một nhà đầu tư muốn duy trì "mojo" thì sẽ không loại bỏ những yếu tố

tạo nên "mojo" nhưng bản thân họ không thể mua công ty với giá cao. Do đó, công ty chỉ có thể thu hút được một nhà đầu tư sẵn sàng mua với giá cao vì lý do chiến lược của họ. Tuy nhiên, một nhà đầu tư chiến lược là người điều hành công ty không phải là để duy trì "mojo" mà vì lợi nhuận.

Cho dù người chủ sở hữu có sẵn sàng bán công ty với giá thấp hơn, vẫn thật khó khăn tìm được người mua có tầm nhìn, niềm đam mê và tài năng để điều hành công ty, duy trì chất lượng "mojo" vốn có của công ty. Nhưng hầu hết đó phải là những người đang làm việc tại công ty. Là nhân viên trong công ty, họ sẽ hiểu rõ về những gì tạo nên "mojo" hơn những người bên ngoài vì chính họ cũng là một phần tạo nên "mojo". Nhưng họ có đủ khả năng để tự đứng ra kinh doanh hay không? Họ có những khả năng lãnh đạo cần thiết hay không? Họ có những người luôn sẵn sàng hỗ trợ khi cần hay không? Còn vấn đề tài chính thì sao? Liệu họ có thể mua được công ty hay không? Liệu họ có đủ tiền để trả cho chủ công ty hay trả tiền vay ngân hàng hay không?

Sớm hay muộn thì tất cả những người chủ doanh nghiệp đều phải đặt ra những câu hỏi như vậy. Một công ty càng thành công trong việc xây dựng "mojo" thì càng khó trả lời những câu hỏi như vậy vì nó phải đánh đổi rất nhiều thứ. Xét về khía cạnh tình cảm cũng như tính phức tạp của vấn đề, chắc chắn hầu hết các ông chủ doanh nghiệp tư nhân sẽ cố gắng hoãn việc chuyển nhượng cho đến khi không thể và thường là đến khi có nhiều mối nguy hiểm mang tính sống còn họ phải đối mặt với sự thật. Lúc đó, họ không còn nhiều lựa chọn. Xét về khía cạnh trách nhiệm ủy thác, vì không tìm được ai có đủ khả năng mua lại công ty và không có người kế nhiệm nhiệt thành với công việc nên Carl Schmitt không còn sự lựa chọn nào khác ngoài việc bán cho một người mua chiến lược và hy vọng những điều tốt nhất sẽ đến với công ty.

Điều không may mắn là phần lớn các công ty đề cập trong cuốn sách này cũng rơi vào tình trạng giống như Schmitt khi tiến hành chuyển nhượng công ty. Ba công ty trong số đó đã trải qua quá trình chuyển giao quyền sở hữu và quyền lãnh đạo từ người sáng lập cho người kế nhiệm tiếp theo; nhiều công ty khác luôn có sẵn một ban quản trị có thể điều hành công ty tạm thời cho đến khi nhà sáng lập chết hoặc về hưu. Nhưng tóm lại, các công ty nên có chiến lược lâu dài, hoàn chỉnh và hiệu quả nhất. "Tôi không thể làm việc mãi mãi nhưng tôi cũng không muốn phải tìm người kế nhiệm bên ngoài, vì vậy tốt hơn là tôi nên nghĩ điều này từ bây giờ", Paul Saginaw của Zingerman nói. "Hiện tại chúng tôi đã hoàn tất kế hoạch của mình."

Chỉ duy nhất một nhà sáng lập, Norm Brodsky của CitiStorage, không quan tâm đến vấn đề kế nhiệm. Ông cho rằng việc chuyển nhượng công ty không quan trọng bằng việc xây dựng một mô hình công ty mẫu để công ty khác có thể học tập. Ông hy vọng những người cùng làm việc ở CitiStorage cũng thực hiện các nguyên tắc của công ty dù đi đến bất kỳ đâu.

Tuy nhiên, ông lại là trường hợp ngoại lệ. Nếu được hỏi, hầu hết mọi người nói rằng họ muốn công ty tiếp tục duy trì ngay cả khi không có họ nhưng họ vẫn chưa làm gì. "Chúng tôi vẫn chưa thực hiện trao quyền kế nhiệm," Danny Meyer thuộc Tập đoàn Union Square Hospitality nói. "Tôi không mấy quan tâm tới chuyện này."

"Có vẻ như việc này đang đến từng giờ từng phút", Dan Chuba thuộc Hammerhead cho biết. "Ai biết được khi nào nó sẽ đến?"

"Tôi không chắc mình phải làm gì", Fritz Maytag của Anchor nói. Giờ đây ông đã 60 tuổi, có lẽ ông sẽ phải quyết định sớm hơn những người khác. "Tôi nghĩ rằng đặc trưng công ty mà những người sáng lập đã xây dựng nên là rất quan trọng và mỗi công ty nên có một đặc trưng riêng. Công ty của tôi thuộc quyền sở hữu cá nhân và tôi vẫn rất muốn công ty phát triển theo hướng này. Tôi không quan tâm nhiều đến việc duy trì quyền kiểm soát công ty trong gia đình. Tôi có nhiều việc phải suy nghĩ hơn. Vấn đề thuế má cũng rất phức tạp. Liệu thuế nhà đất có khiến cho một công ty nhỏ phải phá sản hay không? Tôi cho là có."

Gary Erickson cũng nghĩ vậy. Trong cuốn sách của mình, ông đã cho người đọc thấy rằng riêng thuế nhà đất thôi cũng có thể khiến bạn phải bán công ty. Nếu bạn là người chủ duy nhất trong một công ty trị giá 30 triệu đô-la, nó sẽ bị xung quỹ sau khi bạn chết và nhà xưởng của bạn có thể phải trả tới 15 triệu đô-la chỉ tính riêng thuế tài sản (ít nhất thì đến năm 2005 luật mới thay đổi). Nếu không còn cách nào khác thì cách duy nhất là quy tài sản ra tiền mặt, có nghĩa là bán công ty đi. Ngoài ra có một cách khác để tránh việc phải bán công ty đó là trước khi chết bạn phải lập kế hoạch cho nó. Chẳng hạn bạn có thể mua bảo hiểm nhân thọ trong đó có cả số tiền thuế đến hạn phải trả, chỉ cần bạn không tính số tiền này vào tài sản cố định. Trong bất kỳ trường hợp nào bạn cũng cần có một nhà quản lý nhà đất dày dạn kinh nghiệm để tư vấn về vấn đề này.

Nếu không tính đến những người có kinh nghiệm thì Erickson là người thực hiện nhiều kế hoạch về vấn đề này hơn bất kỳ một nhà lãnh đạo nào trong cuốn sách này. Thậm chí bạn sẽ ngạc nhiên

hơn nếu biết khi mới ngoài 40 tuổi ông đã bắt đầu cân nhắc về việc này. Có lẽ việc ông sẵn sàng giải quyết chuyện này có một chút gì đó liên quan đến sở thích chinh phục những đỉnh núi cao hàng trăm mét. "Tôi không ngại khi nói về cái chết", ông nói. "Những người quản lý đất đai nói với tôi rằng phần lớn khách hàng của họ không muốn nghĩ tới cái chết và họ cũng không muốn nghĩ tới công ty khi không có họ cũng như việc chia tài sản cho con cháu mình". Đây cũng chính là vấn đề mà Erickson và bà Kit, vợ ông và cũng là người đồng sáng lập công ty, phải giải quyết. Trong cuốn sách của mình, ông đã ngụ ý nói đến điều mà ông nghĩ những người khác nên làm: "Tôi rất ngạc nhiên bởi chẳng có mấy người nghĩ tới chuyện này. Tôi đã từng nói chuyện với những người chủ sở hữu một công ty có tài sản lên tới 700 triệu đô-la nhưng họ cũng chẳng có kế hoạch kế nhiệm. Lời khuyên của tôi rất đơn giản: Bạn hãy nhanh chóng bàn bạc và đưa ra kế hoạch việc kế nhiệm càng nhanh càng tốt, không quan trọng công ty của bạn lớn đến đâu. Hãy xem trách nhiệm này như một món quà mà bạn dành tặng cho người kế nhiệm; đó cũng là một phần công việc của nhà kinh doanh."

Quá trình này quả thật "rất tốn kém và chẳng bao giờ kết thúc", ông nhấn mạnh khi đang ngồi trong văn phòng cuối năm 2004. "Khi công ty phát triển và có những thay đổi thì bạn phải luôn xem xét đến kế hoạch kế nhiệm. Chính mong ước và nhu cầu của bạn sẽ giúp bạn đưa ra những quyết định đúng đắn. Quan trọng nhất là bạn phải chọn được đúng người giải quyết vấn đề này cho bạn."

Lẽ dĩ nhiên kế hoạch kế nhiệm chỉ là một mặt trong vấn đề kế nhiệm công ty sau này, giúp người kế nhiệm nắm được quyền kiểm soát công ty khi bạn ra đi. Theo số liệu thống kê về tỷ lệ tồn tại của những công ty gia đình thì điều này rất quan trọng. Trong số đó chỉ khoảng 30% giữ được đến đời thứ hai, từ 3 - 5% đến đời thứ tư. Tỷ lệ này rõ ràng là không tồi nếu so với các lĩnh vực kinh doanh khác nhưng chúng cũng cho thấy những khó khăn để duy trì quyền kiểm soát công ty gia đình trong một thời gian dài (nếu đó là mong muốn của bạn) ở Mỹ. Ở Pháp, điều này hoàn toàn trái ngược. Lấy ví dụ như trong ngôi làng nhỏ Sancerre thuộc nước Pháp, ở đây không chỉ có một hai nhà máy sản xuất rượu vang thành công thuộc quyền kiểm soát gia đình kể từ năm 1513. Trong số này có một nhà máy của Alphonse Mellot XVIII. Con trai ông ta đang làm việc trong công ty là Alphonse Mellot XIX, nghĩa là đời thứ 19. Họ góp phần thể hiện tính lâu bền của những công ty gia đình ở châu Âu.

Một vấn đề khác trong việc kế nhiệm công ty chính là việc chuyển giao quyền lãnh đạo. Mùa thu năm 2004, Erickson đã giao lại chức giám đốc điều hành cho Sheryl O'Loughlin, người trước đây từng là giám đốc một công ty lớn. Ông đã làm cho Clif Bar được tám năm kể cả trong thời kỳ khó khăn khi doanh thu công ty ở mức rất thấp. "Chúng tôi đang xây dựng một đội ngũ quản lý", Erickson nói. "Tôi muốn chắc chắn rằng trong sáu tháng tôi đi xa, mọi việc vẫn diễn ra suôn sẻ. Tôi sẽ có thời gian để xem xét về chuyển trao quyền kế nhiệm công ty. Tôi cũng sẽ hỗ trợ việc phát triển sản phẩm giống như Bill Gates đã làm. Và tôi sẽ là người phát ngôn chính của công ty dù điều này sẽ khiến tôi mệt mỏi nhưng tôi muốn nghỉ ngơi theo cách này. Tôi sẽ vẫn là chủ tịch công ty trong một thời gian dài và đóng góp công sức trong một phạm vi nào đó tuy không trực tiếp tham gia. Tôi chỉ đưa ra những ý tưởng mà thôi."

Đối với Clif Bar, mô hình lý tưởng chính là Patagonia – một công ty chuyên sản xuất quần áo. Người sáng lập công ty này, Yvon Chouinard và vợ ông, cho tới bây nay vẫn nắm quyền sở hữu dù đã từ lâu họ không tham gia mọi hoạt động của công ty (Yvon đang tham gia nghiên cứu và phát triển một loạt sản phẩm mới như dụng cụ lướt sóng và câu cá trên một thị trường đầy khó khăn). Erickson đã rất ấn tượng về Patagonia, bởi sau một phần tư thế kỷ, công ty này vẫn giữ được "mojo" riêng của mình. Theo ông, chính điều này đã tăng thêm uy tín cho Patagonia cùng nhóm quản trị của công ty. Chouinard đã nói với Erickson rằng công ty của ông cũng đã trải qua vài đời giám đốc điều hành trước khi thành lập một ban quản trị làm việc cùng nhau. Nhưng khi Erickson xem xét kỹ Patagonia và Clif Bar, ông nhận thấy rằng có nhiều việc phải làm chứ không chỉ đơn thuần là tìm được một giám đốc điều hành phù hợp hay thậm chí một ban quản lý phù hợp. Việc có một chiến lược rõ ràng và tổ chức tốt cũng rất quan trọng bởi nó sẽ tác động đến mọi mặt trong đời sống hàng ngày của công ty. Ông và vợ mình, bà Kit, đã đề ra năm mục tiêu để thực hiện chiến lược của Clif Bar, đó là: giữ vững thương hiệu, giữ vững công ty, giữ vững nhân viên, giữ vững cộng đồng và giữ vững thế giới. Họ cũng đưa ra các phương pháp cho mỗi mục tiêu trên trong một thời gian nhất định. Thực hiện thành công chiến lược này cũng chính là nhiệm vụ của những người kế nhiệm công ty sau này. Erickson nói: "Một công ty phải chuyển từ việc lấy doanh nhân làm trung tâm sang lấy chiến lược làm trung tâm. Mục đích của tôi là để sau này khi tôi ra đi, công ty vẫn thực hiện theo phương châm chiến lược mà tôi đã đề ra."

Còn về việc chuyển giao quyền sở hữu công ty, Erickson vẫn đang

suy nghĩ tới giải pháp mà các nhà sáng lập khác vẫn làm, đó là bán một phần cổ phiếu công ty cho nhân viên thông qua chương trình sở hữu cổ phần do người lao động làm chủ (ESOP). Việc sở hữu này sẽ cho phép họ tham gia vào các hoạt động của công ty, coi như một phần thưởng cho những đóng góp của họ vào thành công trước đây của công ty, đồng thời nó cũng là động lực thúc đẩy họ tiếp tục đóng góp cho sự phát triển của công ty. Hơn thế nữa, nhờ việc bán cổ phiếu cho ESOP, các nhà sáng lập vẫn có thể làm tốt, thậm chí tốt hơn so với việc bán cổ phiếu ra bên ngoài mà vẫn giữ được quyền kiểm soát.

Thế nhưng khi bạn tiến hành thực hiện kế hoạch ESOP, sẽ có hai điều bất lợi. Thứ nhất đó chính là khoản tiền mà ESOP thường phải vay mượn để trả cho những người sáng lập công ty. ESOP sẽ chỉ nhận được cổ phiếu khi đã trả hết tiền. Khoản nợ này sẽ là một gánh nặng không nhỏ cho các công ty, đôi khi nó còn vượt quá khả năng của công ty đó. Bất lợi thứ hai chính là những nguy hại không lường trước được. Khi xem xét về việc bán cổ phiếu cho ESOP, người ta thường không nghĩ tới khả năng là nếu trong tương lai công ty làm ăn phát đạt thì tất cả số cổ phiếu do nhân viên nắm giữ sẽ đáng giá rất nhiều tiền. Nếu công ty không có khả năng mua lại số cổ phiếu này thì các cổ đông buộc phải bán ra bên ngoài. Điều này sẽ không đúng mục tiêu đã đề ra khi thành lập ESOP, đó là giữ quyền kiểm soát trong nội bộ công ty.

Khi sự việc xảy ra, hai trong số những công ty đề cập trong cuốn sách này là ECCO và Reell Precision Manufacturing sau này đã phải vật lộn với những thách thử về quyền sở hữu công ty do có ESOP. Vào thập niên 1980, cả hai công ty này đều thành lập ESOP. Tính đến năm 2004, ESOP tại công ty ECCO là cổ đông chiếm đa số với 58% cổ phiếu, còn tại Reell Precision, họ là cổ đông lớn nhất với 42% cổ phiếu. Trong khi đó cả hai công ty đều đã trải một lần chuyển giao quyền lãnh đạo và đang chuẩn bị lần chuyển giao thứ hai.

Như chúng tôi đề cập ở Chương 5, ECCO thực hiện chuyển giao quyền lãnh đạo lần đầu tiên vào năm 1993. Năm đó, sau khi bị đau tim lần đầu tiên, Jim Thompson, chủ công ty đã trao lại chức chủ tịch và giám đốc phụ trách sản xuất cho Ed Zimmer, cộng sự đồng thời là anh rể ông trong khi vẫn giữ chức giám đốc điều hành. Hai năm sau, lần đau tim thứ hai đã buộc Thompson phải trải qua một cuộc phẫu thuật, điều này càng khiến ông khó có thể quay trở lại làm việc như trước đây. “Sau ca phẫu thuật, tôi chỉ đến các cuộc họp hàng tuần của ban lãnh đạo và cuộc họp bàn kế hoạch diễn ra mỗi năm một lần”, ông nhớ lại. “Điều này chẳng

đem lại niềm vui cho tôi cũng như cho họ. Đã nhiều lần tôi mất hết cả kiên nhẫn. Tôi phàn nàn với ban lãnh đạo công ty rằng chúng ta đã không giải quyết nhanh những vấn đề cơ bản, chẳng hạn như về chất lượng hay giao hàng sai địa điểm. Những vấn đề như vậy không khó chỉ cần mọi người tập trung là có thể giải quyết được. Theo tôi vấn đề có thể được giải quyết nhanh hơn bằng cách ra lệnh mà không cần lập ra một ủy ban trưng cầu sự đồng thuận của tất cả mọi người. Tôi cho là nếu để mọi người tự học thì sẽ bớt tốn kém là cho họ đi học. Nhưng tôi không thể làm theo ý mình nên giờ đây tôi đã rời khỏi công ty. Tôi rất buồn. Tôi và Ed không cùng quan điểm. Tôi phải mất một thời gian dài để đấu tranh với bản thân. Dù sao chăng nữa công ty đã phát triển hơn dưới thời Ed. Đây là một điều khiến tôi cảm thấy bị áp lực. Ed đã có những đóng góp rất lớn cho công ty – niềm tự hào của đời tôi. Dưới thời Ed công ty đã thành công hơn cả dưới thời của tôi. Tôi không muốn kìm hãm công ty. Tôi muốn công ty mà tôi đã bỏ bao công sức gây dựng phát triển hơn nữa, chứ không phải là đi tranh luận về việc phải làm như thế nào."

Năm 1999, công ty đã có thay đổi, Thompson quay trở lại công ty, giữ chức chủ tịch và giám đốc, trong khi để Zimmer làm giám đốc điều hành. Đồng thời trong thời gian đó, ông bắt đầu phải suy nghĩ về vấn đề phải làm gì với số cổ phiếu của mình, vấn đề mà theo ông có ảnh hưởng rất lớn tới công ty. Hiện ông vẫn sở hữu tới 51% cổ phiếu và ông rất lo lắng về việc trước khi rời công ty ông sẽ phải quyết định xem sau khi ông chết, số cổ phiếu rất giá trị này sẽ được sử dụng như thế nào. Hơn thế nữa, có lẽ ông sẽ bán số cổ phiếu này khi đang còn khỏe mạnh để có thể hưởng số tiền này. Nhưng câu hỏi ở đây là bán cho ai?

Có rất nhiều người muốn mua cổ phiếu của ông, trong đó có nhiều công ty trong và ngoài nước. Những công ty này đã thấy trước được khoản lợi nhuận không nhỏ của hệ thống phân phối ECCO và nhận thấy rằng sản phẩm đèn báo hiệu nguy hiểm và chuông báo động dự phòng của công ty sẽ là một sự bổ sung tuyệt vời cho dây chuyền sản xuất của họ. Ít nhất đã có bảy công ty bước đầu liên hệ với Zimmer hoặc Thompson. Cuối cùng, Thompson quyết định bán cổ phiếu cho ESOP. Theo điều chuyển giao 1024 (điều 1024 Luật Ngân sách Liên bang), ông có thể thực hiện trả chậm khoản thuế đánh vào số tiền bán cổ phiếu, điều này tạo cơ hội cho ESOP sở hữu 30% cổ phiếu công ty. Trên thực tế, ông muốn bán nhiều cổ phiếu hơn nữa, dù không phải ông sở hữu tất cả số cổ phiếu, nhưng sẽ đủ để ESOP trở thành cổ đông chiếm đa số trong công ty. Do trả chậm thuế nên nếu người bên ngoài công ty muốn mua cổ phiếu thì sẽ phải trả cao hơn 25% so với ESOP, có như vậy

Thompson mới thu được một khoản lợi nhuận tương ứng.

Ngoài ra, còn có những chuyện khác nữa. Đầu tiên là con trai của Thompson, Chris. Năm 1993, anh đã gia nhập ECCO sau 5 năm làm việc cho một cơ sở phân phối các thiết bị điện tử ở Seattle. Ba năm sau, anh chuyển từ vị trí thư ký lên chức giám đốc tài chính và sau đó trở thành thành viên trẻ nhất của ban giám đốc công ty khi mới 24 tuổi trong lịch sử 30 năm của công ty. Tại ECCO, anh đương nhiên được coi là người sẽ kế nhiệm Zimmer và đảm bảo công ty vẫn là công ty độc lập. Nếu một công ty nào đó mua lại ECCO thì tất cả mọi việc sẽ khác. Vì muốn cho con trai có cơ hội làm những gì mình đã làm nên Thompson ủng hộ việc bán cổ phiếu cho ESOP. Một chuyện khác là ESOP sẽ phải vay 5,1 triệu đô-la để mua cổ phiếu của Thompson và ông lo ngại khoản nợ này vượt quá khả năng tài chính của công ty. Chính vì thế, ông đã suy nghĩ rất nhiều về chuyện này, tính cả đến những lợi ích cũng như bất lợi của từng giải pháp. Chris nói: "Tôi đã nói với cha nhiều lần rằng ông có thể kiếm được nhiều tiền hơn nếu bán cổ phiếu cho các nhà đầu tư chiến lược."

Cuối cùng, ông quyết định bán cổ phiếu cho ESOP. "Tôi đã phải cân nhắc rất nhiều giữa tài chính, tình cảm và các lý do cá nhân", ông nói. "Tôi quyết định như vậy bởi nó sẽ đem lại cho Chris cơ hội kế nhiệm công ty và có kinh nghiệm để điều hành một công ty kinh doanh độc lập. Tôi luôn mong ước công ty vẫn là công ty độc lập. Tôi nghĩ những nhân viên cũng mong muốn như vậy. Một số người có thể nói: 'Nếu là tôi, tôi sẽ bán cổ phiếu ra bên ngoài để lấy được nhiều tiền hơn. Tôi chẳng muốn công ty phải gánh tất cả số nợ này và sau đó phải đi vay nhiều hơn để mua lại cổ phiếu từ những cổ đông không giữ đúng lời hứa'. Đôi lúc tôi nghĩ rằng khi bạn khiến cho ESOP nợ nần chồng chất thì có nghĩa là bạn đã đẩy công ty vào cảnh sau này sẽ phải đi vay và trả nợ suốt ngày. Tôi lo lắng rằng trong tương lai tôi sẽ trở thành gánh nặng cho công ty nên tôi đã không bán tất cả cổ phiếu để tránh cho công ty phải nợ quá nhiều. Tôi cũng không biết mình sẽ làm gì nếu có ai đó đến thúc giục tôi và trả 200 đô-la chứ không phải 100 đô-la một cổ phiếu. Nhưng tôi vui vì những gì tôi đã làm cho công ty. Tôi cũng không cần giàu có hơn bây giờ."

Trong mọi một cuộc giao dịch như thế luôn có nguy cơ là một số người chủ vô đạo đức sẽ tìm cách lợi dụng công ty, đòi nhiều tiền hơn khả năng chi trả của công ty, đòi trả tiền sớm và khiến cho nhân viên nợ nần chồng chất. ECCO đã rất cẩn thận không để chuyện đó xảy ra với lần mua bán này. "Tôi đã tính toán rất kỹ để đảm bảo là ESOP có khả năng thanh toán được khoản nợ", Zimmer

nói. “Đây là việc mà chúng tôi đã phải xem xét kỹ lưỡng nhất từ trước tới nay. Mỗi bên đều có một luật sư. Jim có luật sư đại diện bên bán. Tôi có luật sư đại diện cho công ty. Giám đốc tài chính George Forbes có một luật sư đại diện cho ESOP. Sau đó là sự tham gia của một ngân hàng”. Cuối cùng, mọi việc đều diễn ra suôn sẻ, không có gì phải lo lắng. Công ty có khả năng chi trả số nợ mà không ảnh hưởng tới lợi nhuận.

Tuy nhiên, việc mua bán này lại tác động rất lớn tới các nhân viên của ECCO. Nó đã làm tăng giá trị cổ phiếu của họ, khiến công ty phải chi cho họ nhiều lợi nhuận hơn. Và nếu sau này khi họ bán đi, số cổ phiếu này sẽ đáng giá rất nhiều tiền. Trước khi Thompson bán cổ phiếu cho ESOP, khoản lợi tức lớn nhất mà một thành viên ESOP nhận được là 68.000 đô-la. Sau vụ mua bán, số tiền này đã tăng lên tới 250.000 đô-la.

Nhưng quan trọng hơn cả là đằng sau quyết định bán cổ phiếu của Thompson và Zimmer (Zimmer cũng bán một phần cho ESOP) là một thông điệp đầy ý nghĩa mà họ muốn gửi tới nhân viên của mình. Tất cả các nhân viên đều coi đây là một sự thể hiện lòng trung thành, sự tin tưởng của hai nhà lãnh đạo đối với công ty và nhân viên. “Nếu tham gia vào thị trường mở, Jim và Ed thậm chí còn làm được nhiều hơn thế”, đó là lời của Todd Mansfield, một nhân viên làm việc thuộc bộ phận kỹ thuật đã làm ở ECCO từ năm 2001. “Bán cổ phiếu cho ESOP, họ đã gửi một thông điệp mạnh mẽ đến mọi nhân viên. Tôi không có nhiều cổ phiếu trong ESOP, có lẽ chỉ đáng giá vài nghìn đô-la, nhưng điều này rất quan trọng. Mọi người đều đánh giá cao đóng góp của bạn và đây mới là điều thật sự có ý nghĩa.”

Quyết định của Thompson đã loại trừ khả năng công ty sẽ bị bán trong tương lai gần. Tuy nhiên, không một ai có thể đảm bảo rằng ECCO sẽ không bao giờ bị bán. Xem xét kỹ, Zimmer có thể thấy rằng đến năm 2015 công ty sẽ có những thay đổi lớn. Thời điểm đó rất nhiều cổ đông lớn của công ty, trong đó có cả Zimmer và một số lượng lớn nhân viên, đã bước sang tuổi 60. Phần lớn những người này, dù không phải tất cả, sẽ nghĩ đến chuyện bán cổ phiếu và về hưu. Lúc đó, công ty sẽ phải tính đến số tiền để trả cho họ. “Công ty sẽ phải tính xem phải trả cho mỗi người bán lại cổ phiếu bằng cách nào trừ Chris”, Thompson nói. “Chris có thể sẽ phải bán công ty cho người ngoài.”

Có một điều chắc chắn rằng đến một lúc nào đó Chris sẽ là người kế nhiệm Zimmer. Về phần mình, Chris không cho đó là điều tất yếu: “Chắc chắn là một ngày nào đó tôi sẽ đứng ra điều hành công

ty", anh nói. "Nhưng tôi muốn làm việc này bằng năng lực của chính mình. Tôi cần có đủ khả năng và tôi sẽ phải cố hết sức để phát triển công ty. Trong công ty, tôi thường nghe thấy người ta nói: 'Nếu không phải là con trai của Jim thì anh sẽ không thể có được chức vụ như bây giờ'. Về cá nhân mình thì tôi không cho là như vậy. Tôi không muốn Ed trao lại công ty cho tôi khi mà tôi chưa đủ khả năng. Điều này sẽ tốt cho ECCO."

Anh cũng nhận thức rất rõ những khó khăn mà mình sẽ phải đối mặt khi trở thành giám đốc điều hành. "Tôi biết là chỉ trong một thời gian ngắn nữa rất nhiều người sẽ rời bỏ công ty", anh nói. "Nếu chúng tôi không đủ mạnh, chúng tôi sẽ phải bán công ty. Nhưng bạn biết đấy, chính điều này lại làm cho ESOP lớn mạnh. Nhân viên sẽ làm việc hết sức mình để tăng giá trị cổ phiếu. Điều này sẽ giúp công ty thanh toán được những khoản nợ nần. Chúng tôi có nhiều cơ hội để phát triển và phương châm của chúng tôi là tận dụng những cơ hội đó và tiếp tục tái đầu tư. Một số người không đồng tình. Họ muốn lấy lãi chứ không muốn tiếp tục đầu tư, nhưng cuối cùng họ phải miễn cưỡng đồng ý. Tuy nhiên có nhiều người coi đây là cơ hội làm giàu. Họ nghĩ: 'Nếu họ bán công ty thì mình sẽ giàu hơn'. Đến một lúc nào đó có thể chúng tôi buộc phải bán công ty. Nếu ai đó đồng ý trả 200 đô-la một cổ phiếu, chúng tôi sẽ xem xét lại."

Nếu không vì bắt buộc, anh sẽ không bán công ty. "Tôi muốn giành phần thắng", anh nói. "Thật thú vị khi là thành viên của đội chiến thắng. Tôi cũng thích môi trường làm việc ở đây. Nếu được làm việc bạn cũng sẽ muốn ở nơi này. Buổi tối, khi lái xe về nhà, tôi nghĩ đến việc chúng tôi sẽ sản xuất sản phẩm gì, chất lượng tốt như thế nào, chúng tôi có thể tạo ra được những ưu điểm nào khác cho sản phẩm và lợi nhuận của sản phẩm là bao nhiêu. Tôi cảm thấy phấn chấn, tôi muốn quay ngay xe trở lại công ty. Có nhiều việc phải làm với mọi người, là một thành viên trong một tổ chức được mọi người kính trọng và hướng tới những giá trị đích thực. Những giá trị này đã theo tôi lớn lên nên nó là chuẩn mực đối với tôi. Nếu không có ESOP, nếu không có sự quản lý thông thoáng, có lẽ tôi đã không hứng thú đến như vậy."

Nhưng thật đáng mỉa mai, chính vì cha anh đã quyết định bán cổ phiếu cho ESOP nên Chris không nhận được bất cứ cổ phần gia tăng nào trong công ty. Thay vào đó, anh chỉ nhận được cổ phần hoạt động đóng vai trò như cổ phần ảo nên không tạo ra lợi ích về thuế nào. "Tôi hài lòng với số cổ phần này", anh nói. "Tôi đã bán ngay một phần cổ phần. Trước khi rời công ty, tôi còn một số cổ phần trong ESOP". Anh cũng được thừa kế một phần trong số 15%

cổ phần sở hữu mà cha anh đã để lại cho gia đình gồm bốn người con. “Có thể là một vấn đề nếu tôi không được miễn thuế hoàn toàn đối với số cổ phần này nhưng tôi sẽ làm cho những cổ phần tôi không quan tâm lắm có đủ giá trị.”

Đối với công ty Reell Precision Manufacturing, không cần phải giải quyết vấn đề hóc búa về việc chuyển nhượng quyền sở hữu, ít nhất là ngay từ khi mới thành lập. Với niềm tin vào phẩm chất của những người sáng lập công ty, hoàn toàn có thể dự đoán được các nhà lãnh đạo cuối cùng cũng sẽ bán một số cổ phần cho ESOP và chuyển nhượng một số cổ phần cho con cháu họ. Năm 2005, 20 năm sau ngày thành lập, ESOP đã sở hữu 42% cổ phần do mua lại hàng năm – chưa kể đến những khoản nợ đáng kể khác. Các cổ đông khác gồm ba người sáng lập công ty nắm giữ 21% cổ phần, những thành viên khác trong gia đình sở hữu 35%, 2% còn lại thuộc quyền sở hữu của các giám đốc khác.

Thêm vào đó, ESOP còn có riêng một quỹ dùng để mua lại cổ phần của những cổ đông muốn rời khỏi công ty. Quỹ này được lập ra trong nhiều năm nhờ vào khoản đóng góp bằng tiền mặt của Reell. Bất kỳ lúc nào, công ty luôn dành ra một nửa tài sản để đầu tư vào cổ phiếu của Reell, một nửa còn lại dành cho quỹ để có thể phát mãi tài sản, mua lại cổ phiếu của những thành viên muốn rời bỏ công ty rồi sau đó bán lại cho các thành viên khác trong hội đồng.

Thách thức hơn nữa là việc chuyển quyền lãnh đạo từ chỗ chỉ có ba người sáng lập tới bao nhiêu người thì thích hợp? Đó là một câu hỏi lớn. Vấn đề này được đặt ra từ cuối những năm 1980 khi Dale Merrick đã sẵn sàng nghỉ hưu. Do được gợi ý, ông đã rời 3M để thành lập một xưởng sản xuất vải, công ty Dale Merrick, công ty đã đặt nền móng cho sự ra đời của Reell. Sau khi Reell được xây dựng và đi vào hoạt động, ông vẫn tiếp tục dành phần lớn thời gian cho xưởng sản xuất vải, thường xuyên cập nhật thông tin từ hai người đồng sáng lập khác, Bod Wahlstedt và Lee Johnson, tham gia vào những quyết định quan trọng. Đến năm 1988, ông bán Merrick và chính thức chuyển đến làm việc tại Reell. Hai năm sau, ông có ý định nghỉ hưu nên ông và các cộng sự phải tìm người thay thế cho mình.

Ứng viên số một chính là phó giám đốc của công ty, Steve Wikstrom, người đã đồng hành cùng Reell từ năm 1981, được nhiều người quý trọng và đóng một vai trò quan trọng trong công ty ngay từ những ngày đầu làm việc. Song một vài thành viên trong hội đồng quản trị không chắc chắn rằng liệu Wikstrom có

đủ phẩm chất cần thiết để đảm nhiệm một vị trí quan trọng như thế hay không. Do đó họ đã quyết định cho ông làm thử trong hai năm, sau đó sẽ là cơ hội cho các ứng viên khác. Cách làm này tạo điều kiện cho hai người sáng lập còn lại có thời gian làm việc thử với một vài người trước khi họ đưa ra quyết định của mình. Tuy nhiên, sau hai năm thử nghiệm, We và Johnson đã quyết định họ không thể làm việc nếu không có Wikstrom, vậy nên họ đề nghị ông đảm nhiệm vị trí thứ ba trong nhóm.

Sau đó, Wikstrom đã cam kết sẽ cống hiến hết mình cho Reell mặc dù ông đã tự hỏi về điều này khi mới làm việc cho công ty năm 1981, lúc đó ông 29 tuổi, có vợ và hai con. Ông có một công việc ổn định với mức lương hậu hĩnh tại một công ty gồm 225 nhân viên – một tổ chức phi lợi nhuận tại Twin Cities. Làm việc cho Reell nghĩa là phải từ bỏ công việc hiện tại để đổi lấy một vị trí trong một công ty chỉ có 14 người với tương lai không chắc chắn theo như cảnh báo của chính những người sáng lập. Họ cho biết công ty đang gặp phải vấn đề kỹ thuật lớn trong việc xây dựng sản phẩm mới. "Chúng tôi nghĩ rằng chúng tôi cần sự giúp đỡ cho sản phẩm này", họ nói với ông. "Chúng tôi cần phải khắc phục nó trong vòng sáu tháng tới, nếu không chúng tôi sẽ bị phá sản."

Đầu tiên, họ trao cho ông một văn bản kỳ lạ giới thiệu về công ty. Trong số những điều được nêu trong văn bản có đoạn viết rằng công ty "cam kết làm theo ý nguyện của Chúa" và "tạo cho các nhân viên... cơ hội hòa hợp đời sống tôn giáo với công việc". Wikstrom – vốn không phải là một tín đồ mộ đạo – đọc lướt nhanh tờ giấy. "Anh nghĩ sao?"

"Tôi thấy không có vấn đề gì ở đây cả", ông đáp. Nhưng trong thâm tâm ông tự hỏi: "Thực chất thì công ty hoạt động như thế nào?"

Buổi tối hôm đó ông đã bàn bạc với vợ. "Có hai khả năng ở đây", ông nói. "Nếu công ty không bị phá sản trong vòng 6 tháng thì đây sẽ là một cơ hội tốt. Năm nay anh đã 29 tuổi và anh nghĩ là anh có thể vực công ty dậy".

"Anh muốn làm vậy thật sao?", vợ ông hỏi.

"Ừ", ông đáp.

"Vậy anh hãy cứ làm thế", cô nói.

Sự chân thành của ba người sáng lập, tính minh bạch trong mọi hoạt động, giá trị và những mục đích cơ bản của công ty đã thuyết

phục ông. Trong công ty, mọi việc đều công khai. Khi ông hỏi về các khoản nợ, những người sáng lập đã không ngần ngại đưa cho ông bảng cân đối tài sản và bản tổng kết lợi nhuận của công ty. Họ cũng cho ông biết mục đích hàng đầu của họ không phải là tối đa hóa lợi nhuận của các cổ đông mà là sự phát triển của các nhân viên. "Họ muốn tạo môi trường làm việc có thể kết hợp hài hòa công việc và đời sống cá nhân", Wikstrom nói. "Và họ muốn tạo cho mọi người cơ hội có được cuộc sống ổn định và đảm bảo."

Ông đã không phải thất vọng. Trong 10 năm đầu tiên làm việc tại công ty, ông nhận thấy rằng Reell làm ăn rất chân chính và năm 1991, khi trở thành thành viên của nhóm lãnh đạo hội đồng quản trị gồm ba người, ông đã tỏ ra rất hợp với vị trí này. Bảy năm sau đó, ông hợp tác chặt chẽ với Wahlsted, đặc biệt là khi Johnson thành lập Công ty công nghệ Vadnais chuyên sản xuất lò xo ở châu Âu, có trụ sở tại Hà Lan và trở thành chi nhánh của Reell từ năm 1994 (công ty này đã được bán lại năm 2004).

Giữa những năm 1990, cả hai người sáng lập còn lại đều nghĩ đến việc nghỉ hưu. Một người trong số họ, Johnson, dự định giảm thời gian chờ nghỉ hưu xuống còn một nửa. Ông chưa tìm được ai thay thế cho mình khi nghỉ hưu. Một vài thành viên trong hội đồng quản trị nghi ngờ liệu có thể tìm được một nhóm lãnh đạo thành công như ba người không. Họ nghĩ rằng thành công của ba người là do tính cách độc đáo, nét cá nhân của mỗi người và sự kết hợp ăn ý giữa họ.

Wikstrom là người ủng hộ quan điểm chia sẻ quyền lãnh đạo. Ông cho rằng họ không nên xóa bỏ việc phân chia quyền lực mà không ít nhất thử tìm những người thay thế. Ông gợi ý nên thử nghiệm với một nhóm lãnh đạo gồm năm giám đốc trong đó ông đóng vai trò như một "prima inter pares" – một khái niệm tương tự như khái niệm trong triết lý về "lãnh đạo là đầy tớ" của Robert K. Greenleaf (xem Chương 6). Toàn bộ trách nhiệm lãnh đạo sẽ thuộc về cả nhóm chứ không thuộc một người. Wahlstedt, hiện là chủ tịch hội đồng quản trị của Reell, sẽ đóng vai trò là người cố vấn cho nhóm, đề ra chiến lược chung. Trong nhóm ba người đứng đầu sẽ luôn có một người không trực tiếp tham gia vào hoạt động hàng ngày của công ty vì đó sẽ giúp đưa ra những quan điểm khách quan hơn trong các cuộc thảo luận và các quyết định. Wahlstedt gọi đó là cách làm "đứng ngoài tham gia". Người này đóng vai trò quan trọng đối với sự thành công của nhóm.

Trong kinh doanh, người ta thường nhắc tới nhóm quản lý gồm năm người này như kinh nghiệm để rút ra bài học. Đây là một sự

thử nghiệm thất bại. Trong sự nhận thức muộn màng, Wahlstedt nhận ra rằng có hai yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động của nhóm. Yếu tố đầu tiên chính là số lượng thành viên. "Tôi nhận ra rằng càng có nhiều người thì càng khó khăn", ông nói. "Sẽ khó khăn hơn để đi đến thống nhất ý kiến và duy trì những mối quan hệ cần thiết – sự đồng cảm, mối liên hệ và nhiều thứ khác phải đặt ngang hàng nhau."

Yếu tố thứ hai là sự ăn ý. Trong công ty có một người kỹ sư đóng vai trò đặc biệt quan trọng. Wikstrom gọi anh ta là "con tuấn mã của chúng tôi". Bob Carlon, người sau này làm việc tại Reell với cương vị đồng giám đốc điều hành, đã coi anh ta là "một trong những kỹ sư tài năng nhất mà tôi từng biết. Anh ta có công lớn trong bất kỳ công nghệ mới nào của công ty". Nhưng các thành viên khác của Hội đồng không ưa anh ta. Cuối cùng, sau hai năm làm việc chung và căng thẳng ngày càng gia tăng, Wikstrom cảm thấy mình phải nói chuyện riêng với hai người trong nhóm. Ông thẳng thắn nói rằng hội đồng đã không giữ đúng vai trò của một hội đồng quản trị và một phần là do quan hệ với viên kỹ sư". Liệu họ có nghĩ rằng công ty sẽ tốt hơn nếu không có anh ta không? Cả hai người đều trả lời là có và hỏi lại Wikstrom xem ông nghĩ sao. Ông trả lời rằng ông chưa bao giờ nghĩ tới điều này. "Tôi sẽ thông báo cho toàn hội đồng rằng chúng ta đã không có một nhóm quản lý hoạt động hiệu quả", ông nói. "Tôi sẽ hỏi xem hội đồng muốn gì."

Thất bại của nhóm chủ tịch gồm năm người một lần nữa buộc hội đồng phải đặt ra câu hỏi là liệu ý tưởng chia sẻ quyền lãnh đạo có thực hiện được không. Vài thành viên cho rằng công ty chỉ cần có một lãnh đạo. "Tại sao lại không để Steve làm giám đốc điều hành?", một người trong số họ hỏi. "Anh ấy có tinh thần hợp tác. Mọi người sẽ luôn vui vẻ."

Nhưng Wikstrom vẫn lưỡng lự: "Nếu họ hỏi tôi như vậy vào năm 1981, tôi sẽ trả lời 'vâng, chắc chắn rồi, sau mấy năm nữa tôi muốn trở thành Giám đốc điều hành'", ông nói. "Nhưng đến năm 1998, tôi cho rằng công ty hay bất kỳ một tổ chức nào khác nên có hơn một người lãnh đạo. Tôi không nghĩ mình đủ năng lực để một mình làm giám đốc điều hành. Tôi nói: 'Nếu tôi có được giao cương vị ấy tôi cũng không sẵn sàng. Nhưng nếu có hai giám đốc điều hành và có người hỗ trợ thêm cho tôi thì tôi rất sẵn lòng'. Lúc đó, ông cho biết ông không hề nghĩ mình vừa đưa ra một ý tưởng lớn. Nghĩ lại ông cảm thấy đó chính là một trong hai điều đáng tự hào nhất mà ông đã làm. Điều tự hào thứ hai là việc ông từ chối loại anh kỹ sư ra khỏi Hội đồng.

Vì thế, họ bắt đầu tìm kiếm một thành viên mới để thay thế cho Johnson đã sắp về hưu (Wahlstedt vẫn giữ cương vị Chủ tịch hội đồng quản trị). Công ty đã thành lập một ủy ban gồm hai thành viên trong hội đồng, một kỹ sư kiêm trưởng phòng dịch vụ và Wikstrom. Trong ủy ban của Reell luôn có một thành viên được xem là "buck stopper", có nghĩa là người có quyền phủ quyết. Người này chính là Wikstrom. Ông đã hỏi ý kiến một thành viên trong hội đồng quản trị về việc thành lập ủy ban, cô Margeret Lulic – một cố vấn, người đã viết một cuốn sách Who We Could Be at Work (Ai có thể là nhân viên), trong đó chủ yếu viết về Wikstrom và công ty Reell. Cô đã khích lệ ông nên kiên định với ý tưởng chia sẻ quyền lãnh đạo. Cô cũng khuyên ông nên tìm những ứng viên bên ngoài công ty.

Một người khác mà cô viết trong cuốn sách là Robert Carlson, một sinh viên đã tốt nghiệp tại West Point, cựu chiến binh Việt Nam, kỹ sư, người đại diện bán hàng của IBM, đồng thời là cựu học sinh trường Wharton. Trước đây, ông đã bán hàng và tiếp thị cho nhiều công ty khác nhau. Hiện tại, ông đang làm cố vấn cho một công ty ở Twin Cities có rất nhiều khách hàng lớn nhỏ và ông hoàn toàn hài lòng với vị trí này. Tháng 5 năm 1998, Lulic gọi điện tới bảo với ông rằng Reell đang muốn tìm một người có kinh nghiệm để gánh vác vai trò lãnh đạo với các giám đốc điều hành khác, Carlson đã nói là ông không quan tâm.

"Hãy nghe tôi", Lulic nói. "Tôi là một thành viên trong ban quản trị và tôi cũng viết về Steve Wikstrom trong cuốn sách của mình. Hãy đọc một phần cuốn sách trước khi ông từ chối". Carlson, người đã nói trong cuốn sách về một loại hình công ty mà ông muốn lãnh đạo một ngày nào đó cuối cùng đã đồng ý.

Vài ngày sau, ông gọi điện lại cho cô. "Vâng, đó là điều mà tôi đã nói là tôi muốn", ông nói. "Nếu quả thực như vậy, tôi rất quan tâm."

Đầu tiên ông đi thăm xưởng chế biến gỗ trong công ty, nơi có cả khu chơi golf và hỏi thăm rất nhiều người. Càng ở cùng họ, ông càng muốn làm việc tại đây. "Những giá trị tốt đẹp đó đã thu hút tôi", ông nói. "Họ có mối liên hệ khăng khít với mọi người. Tôi đã làm việc ở rất nhiều công ty nhưng tôi không thấy thoải mái, còn ở đây tôi thấy mọi người đi lại nói chuyện vui vẻ". Song sau khi hỏi han một vòng ông không thấy ai nói gì về vài tháng gần đây nên ông bắt đầu thấy băn khoăn không biết rằng có phải họ đã không còn quan tâm tới Reell nữa. Cuối cùng, ông đã gọi cho Jim Grunbs, trưởng phòng nhân sự kiêm chủ tịch của ủy ban, người đã cam

đoan với Carlson rằng ông vẫn đang điều hành công ty.

Thực tế thì đã có bảy đến tám ứng viên, gồm cả hai người trong công ty. Về phần mình, Wikstrom rất lo lắng. "Những người trong hội đồng quản trị và ban quản lý thúc tôi giải quyết một vài vấn đề", ông nói. "Họ bảo 'đừng để người mới này giải quyết chúng'. Tôi nói: 'Tôi muốn anh ta giải quyết chúng. Đó là lý do vì sao tôi lại thuê anh ta.'"

Có một vấn đề xoay quanh việc sản xuất loại bản lề xoay cố định mà Reell từng cung cấp cho Hewlett-Packard vào giữa những năm 1980. Loại bản lề này cho phép kéo lên hạ xuống phần trên của máy tính xách tay hoặc giữ nó tại một góc nào đó mà không bị sập xuống. Dần dần, Reell đã cải tiến thiết kế này khi ngày càng có thêm nhiều khách hàng mới, trong đó có cả tập đoàn Apple và Compaq. Do các công ty sản xuất máy tính chuyển tới vùng Viễn Đông và số lượng những hợp đồng nhỏ với các công ty khác ngày càng tăng thì bùng nổ nhu cầu về loại bản lề xoay cố định – Reell đã quyết định có nên theo đuổi cơ hội này – một cơ hội đòi hỏi phải đầu tư nhiều thời gian và tiền bạc cũng như năng lực marketing ở Trung Quốc, Đài Loan và các nước khác hay không.

Những câu hỏi về cơ cấu tổ chức lao động cũng được đặt ra. Hiện một trong năm người đã bị loại ra, vậy điều gì sẽ xảy đến với bốn người còn lại – những người đã không còn nằm trong Chủ tịch hội đồng nhưng vẫn giữ vai trò quan trọng trong công ty? Ai sẽ làm việc cùng với họ và làm như thế nào? Và phải làm gì với công ty mới ở châu Âu cũng như xưởng hỗ trợ sản xuất lò xo mà cả hai đều đang bị thua lỗ? Mọi người trong và ngoài công ty, kể cả các ngân hàng cho vay của công ty, đều hỏi rằng đến khi nào công ty mới ngừng việc lãng phí tiền và tuyên bố phá sản.

Wikstrom hy vọng rằng ứng viên mới sẽ giúp ông giải quyết những vấn đề này và ông rất thích Carlson, song không biết mọi người có chấp nhận để một người bên ngoài công ty đứng ở vị trí cao như vậy hay không. Bản thân Carlson cũng nhận thấy những thách thức này. "Thật quá liều lĩnh", Carlson nói. "Tôi rất lo lắng trước phản ứng của hội đồng". Tuy nhiên, ông đã được chấp thuận và đã nhận cương vị đó. Ông và Wikstrom trở thành đồng giám đốc điều hành. Carlson bắt đầu công việc ngày 12 tháng 10 năm 1998.

Việc chuyển nhượng diễn ra rất suôn sẻ. "Những người sáng lập công ty đã làm một việc quan trọng là mở lối cho mọi người", Carlson nói. "Một vài người vẫn bị bất ngờ. Để quen dần, họ đã

vắng mặt trong một năm. Tất nhiên Dale Merrick đã nghỉ hưu mười năm rồi. Lee Johnson thì vừa nghỉ hưu. Bob Wahstedt giờ đây không có nhiều vai trò trong công ty. Khi được hỏi về một vấn đề gì đó, ông đáp: "Hãy gặp Bob và Steve". Có được sự ủng hộ tốt là rất quan trọng. Nó khiến mọi việc trở nên dễ dàng hơn.

Điều này đã giúp Carlson và Wikstrom hoàn thành nhiệm vụ của mình. Ngoài giờ làm việc trong công ty, họ cùng nhau đi dạo và thảo luận về những vấn đề mà Reell đang gặp phải. Họ còn làm các bài kiểm tra cá nhân Myers Briggs để khám phá thêm khả năng cũng như những mâu thuẫn tiềm ẩn trong con người mình. Thậm chí họ còn nhờ một chuyên gia tâm lý. Ông này đã kết luận rằng cả hai người đều mang tính hướng ngoại, các mặt khác ít nhiều có mâu thuẫn nhưng vẫn có khả năng làm việc cùng nhau.

Khi mới bắt đầu làm việc cùng nhau họ đã không gặp trục trặc gì. Trong một thời gian ngắn, họ đã giải quyết được rất nhiều vấn đề mà Wikstrom đã phải bỏ bao công sức. Về mặt tổ chức, họ đã xây dựng cơ cấu ma trận để xác định xem ai phải chịu trách nhiệm với ai. Họ cũng quyết định phải tận dụng cơ hội kinh doanh loại bản lề xoay cố định, vực dậy chi nhánh ở châu Âu cũng như công ty sản xuất lò xo. "Bob đã nhanh chóng nắm bắt được tiềm năng phát triển", Wikstrom cho biết. "Thật ngớ ngẩn nếu cho đóng cửa hai công ty đó. Bob có kinh nghiệm đối với những công ty nhỏ mới thành lập. Ông ấy nói: 'Mọi việc sẽ tốt đẹp thôi. Tại sao bây giờ chúng ta không ra ngoài'."

"Tôi biết một công ty mới hoạt động khó khăn như thế nào", Carlson nói. "Đã có những người giỏi ở hai công ty, đó là điều quan trọng nhất."

"Ông ấy mang đến một quan điểm mới và mọi người đều lắng nghe", Wikstrom nói. "Chúng tôi phải giải quyết vấn đề rất nhanh. Tôi mừng vì tôi đã không cố làm như thế trước khi ông ấy đến."

Cả hai đều rất hòa hợp với nhau, thực tế ban đầu họ đã rất vui khi làm chung trong một văn phòng trong lúc văn phòng mới được xây dành cho mỗi người. Không muốn làm mất đi sự liên lạc tiện lợi khi họ còn làm việc chung trong một văn phòng, họ quyết định xây văn phòng mới ngay cạnh nhau, chỉ ngăn cách bằng một cánh cửa kính và có một cửa sổ có thể kéo ra khi họ muốn nói chuyện với nhau và có thể khép lại khi họ muốn riêng tư.

Carlson và Wikstrom nhanh chóng thể hiện như những đồng giám đốc điều hành có năng lực cùng với Bob Wahlstedt, người

vẫn đang giữ vai trò chủ tịch hội đồng quản trị, làm việc như một người "hỗ trợ bên cạnh". Vì vậy, Reell vẫn do ba người lãnh đạo mặc dù chỉ có hai người phải chịu trách nhiệm với mọi công việc ngắn hạn cũng như dài hạn. Cách điều hành như vậy dự kiến sẽ được duy trì khi công ty tiếp tục phát triển và họ bắt đầu nghĩ đến việc thay đổi người lãnh đạo kế nhiệm, một vấn đề không quá xa. Sau vài năm nữa Wahlstedt cũng sẽ về hưu, còn Carlson đã 57 tuổi khi vào làm việc tại công ty – ông cũng phải nghĩ tới việc nghỉ hưu. Nếu ông thay chỗ Wahlstedt, giữ vai trò như một người hỗ trợ thì công ty phải tuyển dụng một người khác vào vị trí hai nhà điều hành. Cả Wikstrom và Carlson đều muốn dùng người trong nội bộ và họ lập tức bắt đầu công việc chọn lựa những ứng viên có năng lực.

Mặc dù có ba ứng cử viên trong công ty nhưng không ai trong số họ sẵn sàng cho vị trí lãnh đạo công ty khi Carlson quyết định ông muốn có một người thay thế mình vào năm 2004. Nhưng thật may mắn, một ứng viên không thuộc công ty rất phù hợp với vị trí này đã xuất hiện. Đó là Eric Donaldson, một cựu chiến binh người Kodak, là người mà Reell rất có cảm tình trong bốn năm qua. Ngày 1 tháng 2 năm 2005, ông gia nhập công ty và trở thành phó giám đốc kỹ thuật. Hai tháng sau, Carlson chính thức rời vị trí hiện tại, trở thành giám đốc điều hành Eberitus và thành viên trong hội đồng quản trị. Cùng thời điểm đó, Bod Wahlstedt và hai người sáng lập khác cùng rút khỏi hội đồng và hoàn tất việc chuyển nhượng quyền lãnh đạo.

Lúc này lại nảy sinh một vấn đề về quyền sở hữu – vấn đề không ai tính đến khi việc nhất trí quan điểm của các cổ đông được đưa ra xem xét: Một lúc nào đó liệu công ty có nên cho phép mua lại cổ phần từ những người thừa kế của người sáng lập công ty. Mọi người ngày càng nhận thấy câu hỏi trở nên quan trọng hơn. Đó là bởi vì một trong những sức mạnh lớn nhất của Reell là sự thống nhất giữa các cổ đông, hội đồng quản trị, ban lãnh đạo và các nhân viên. Sự thống nhất này càng được thể hiện rõ nét trong những thời điểm khó khăn. Suốt bốn thập kỷ qua, công ty lựa chọn cắt giảm lương hơn là sa thải nhân viên, đồng thời các cổ đông đều tình nguyện giảm phần lợi nhuận tính theo cổ phần của mình. Năm 2001, hội đồng quản trị đã phải đưa ra quyết định: giảm 10% trên 25% lợi nhuận được chia. Các cổ đông đều sẵn sàng không cần nhận bất cứ khoản lợi nhuận nào nếu điều đó cần thiết để công ty vượt qua khủng hoảng.

Tuy nhiên, không hề khó hình dung ra việc mua bán trao đổi sẽ bị phá vỡ khi cổ phần của những người tiền nhiệm được chuyển giao

cho thế hệ thứ hai, thứ ba và thứ tư. “Ở những công ty khác, bạn sẽ thấy việc chuyển nhượng này khi cổ phần được chuyển giao từ thế hệ này sang thế hệ khác”, Carlsonrlson nhấn mạnh. “Dù chương trình làm việc thay đổi nhưng thực chất không có gì khác biệt nhiều giữa hình thức sở hữu ba thế hệ với sở hữu tập thể.”

Trớ trêu thay, các giám đốc quản lý rất lo ngại về một thử thách lớn là làm sao để nhân viên hiểu được những cơ hội và trách nhiệm về quyền sở hữu, nhưng họ nhận ra rằng con cháu của những người tiền nhiệm gặp nhiều khó khăn nhất để có thể nắm được cổ phần của Reell. Nếu họ không thường xuyên liên hệ trực tiếp với công ty thì quan hệ giữa họ với công ty sẽ bị phai nhạt. Mọi người phải trải nghiệm với Reell thì mới có thể hiểu – liệu rằng họ là những thành viên trong một gia đình hay chỉ là nhân viên. “Trong một cuộc họp, chúng tôi đã hỏi mọi người: “Bạn tin vào những giá trị của Reell từ khi nào?’”, Jim Grubs, trưởng phòng nhân sự cho biết. “Đối với một người, họ nói rằng đó chính là khi họ đã trải nghiệm những giá trị trong cuộc sống.”

“Câu hỏi ở đây là ai chiếm được lòng tin”, Carlson nói. “Phải chăng đó là người thừa kế hợp pháp hay thừa kế dựa trên sợi dây liên hệ về tình cảm? Đây thật sự là vấn đề quan trọng mà chúng tôi phải đối mặt. Chúng tôi nên theo hay không theo một doanh nghiệp kiểu gia đình. Và mọi thành viên trong gia đình cho rằng bán công ty là một hành động phản bội, nhưng giờ đây mọi người đã đồng thuận hơn về việc xây dựng doanh nghiệp không theo kiểu hộ gia đình”. Dẫu sao đây cũng là vấn đề tình cảm, đặc biệt đối với các nhà sáng lập ra công ty, những người đã phải trăn trở về những tổn thất của công ty khi họ về hưu.

Wikstrom cảm thấy vấn đề sẽ tự khắc được giải quyết cùng với thời gian. “Những ai muốn sở hữu cổ phần công ty sẽ có được nó”. Ông nói. “Những ai không mấy quan tâm tới nó sẽ từ bỏ nó. ESOP là cổ đông duy nhất thật sự quan tâm đến cổ phần công ty. Tôi nghĩ chúng tôi nên tạo điều kiện cho những ai muốn ra đi được ra đi, còn những ai muốn ở lại sẽ được ở lại.”

Chúng ta đã dành phần lớn cuốn sách này để xem xét cách thức mà những nhà lãnh đạo đã sử dụng để tạo ra phép thuật trong “mojo” và làm thế nào mà họ và những người thành công khác giải quyết được các nhiệm vụ khó khăn để công ty tiếp tục hoạt động. Tuy nhiên, để duy trì “mojo” đó không có nghĩa là giữ nguyên công ty như theo cách nó vốn có. “Mojo” cũng không có nghĩa là tách biệt doanh nghiệp ra khỏi thị trường. Những đại gia nhỏ bé phải thích nghi được với những thay đổi của môi trường

cạnh tranh như tất cả các doanh nghiệp khác. Nhưng họ dễ dàng thích nghi hơn nhờ những việc làm thực tế và niềm tin trước sau như một – cái đã giúp họ tạo ra "mojo" ngay từ khi mới thành lập.

Nhưng thế hệ đầu tiên thì dễ dàng thích nghi hơn vì người sáng lập vẫn cầm quyền và chèo lái để thích nghi với những biến đổi đó. Nhưng mỉa mai thay, sự thành công của người đi trước và những điều thần bí xung quanh nó lại có thể biến thành trở ngại đáng kể cho người kế vị, đặc biệt là khi trở ngại này rất cần thiết để tạo ra những những thay đổi cơ bản trong hoạt động của công ty. Đó là tình huống mà Kent Murdock, giám đốc điều hành thứ ba của O. C. Tanner gặp phải. Năm 1997, bốn năm sau khi Obert Tanner qua đời, thị trường của công ty đã có quá nhiều thay đổi. Murdock nhận thấy rằng không chỉ "mojo" mà cả cơ hội tồn tại của công ty cũng rất mong manh, trừ phi công ty hoàn tất quá trình chuyển nhượng. Ông nhanh chóng phát hiện ra rằng để chấm dứt tình trạng này thì phải giải quyết tài sản thừa kế của người sáng lập.

Bề ngoài Murdock tỏ ra không có năng lực để hoàn thành sự chuyển nhượng này. Ông vốn là một luật sư chứ không phải một doanh nhân. Vào năm 1991, ông còn là thành viên trong ban tố tụng của công ty luật Sansalt Lake City của Ray, Quinney và Nebekeer – công ty đại diện cho O.C. Tanner. Ông đã không liên hệ thường xuyên với công ty cho đến năm 1990, khi Obert bị dính vào một vụ tranh chấp cổ đông. Vụ việc trầm trọng đến độ Obert lo sợ sẽ xảy ra kiện tụng. Ông đã nhờ Murdock bảo vệ cho công ty nếu kiện tụng xảy ra, tuy nhiên sau khi xem xét thực tế và nói chuyện với tất cả mọi người, Murdock cho rằng không cần thiết phải đi đến kiện tụng: tranh chấp có thể và nên giải quyết bằng thương lượng. Ông đã đóng vai trò một người hòa giải và không hề phải sử dụng đến luật pháp. Rõ ràng công việc luật sư của Murdock gây ấn tượng mạnh cho Obert vì trong sáu tháng kiện tụng, ông đã khuyên Murtock từ bỏ công việc luật sư và trở thành giám đốc của O.C. Tanner. Murdock đã từ chối nhưng càng nghĩ ông càng thích vị trí đó. Và ông quyết định nhận lời.

Sau 12 năm nhìn lại, ông thốt lên: "Thật là ngớ ngẩn! Không còn có thể tồi tệ hơn được nữa! Tôi đã nói chuyện với một đồng nghiệp trong công ty luật về O.C Tanner. Anh ta nói: 'Đừng vội bán trang thiết bị trong văn phòng'."

Kế hoạch đặt ra là đào tạo Murdock trở thành giám đốc điều hành để ông có thể thay thế Dont Ostler sau 5 năm nữa, khi ông này 65 tuổi. Đối với Murdock, đây là sự mạo hiểm thú vị dù ông gần như

không biết điều gì đang chờ mình phía trước. Nhìn bề ngoài thì O.C. Tanner là một công ty rất thành công với doanh số bán hàng là 181,1 triệu đô-la, có tới hơn 2.000 nhân viên và không chịu một khoản nợ nào. Rõ ràng đây là một công ty đầu ngành. Tuy nhiên, cả Ostler và Obert Tanner đều nhận thấy công ty cần phải thay đổi. Có một sự thay đổi về chất đang cách mạng hóa các doanh nghiệp ở Mỹ với những khái niệm mới như sự sáng tạo đúng lúc hay quản lý theo nhóm mà O.C. Tanner đang rớt lại phía sau.

Càng xem xét kỹ thực trạng của O.C. Tanner, Murdock càng nhận ra rằng cần phải có những thay đổi cơ bản trong phương thức hoạt động của công ty. Mọi thứ đều cần phải thay đổi, từ quan điểm kinh doanh cho tới kỳ vọng của các nhân viên và hiệu suất hoạt động của hệ thống máy tính. Để tồn tại được trong thế kỷ tới, O.C. Tanner cần phải thay đổi và Murdock tin rằng mình không đơn độc. Khi ông chia sẻ mối lo ngại của mình với Ostler và một số lãnh đạo cao cấp khác, tất cả đều đồng ý. Họ chia sẻ nỗi lo ngại của ông nhưng đồng thời nhận thấy thách thức rất lớn nếu thay đổi một công ty đã và đang rất thành công như O.C. Tanner. Trong suốt 23 năm làm giám đốc điều hành, Ostler chưa bao giờ để doanh thu sụt giảm. Mọi người luôn cho rằng O.C. Tanner là một công ty ổn định và làm ăn có lãi nhất trong giới kinh doanh. Tất cả các công ty khác đều phải trải qua những giai đoạn khó khăn về tài chính, trừ O.C. Tanner.

Vậy nên, làm thế nào bạn thuyết phục được mọi người rằng những thay đổi chiến lược là cần thiết trong khi cách thức cũ có thể vẫn rất hiệu quả? Làm thế nào thúc đẩy mọi người hành động khi họ đang hài lòng với những thứ hiện có? Và liệu bạn có thể vượt qua được lòng kính trọng mà mọi người vẫn luôn dành cho nhà sáng lập công ty, người đã mất từ năm 1993? Công ty đã hoạt động theo cách mà Obert Tanner muốn và Obert thì chưa bao giờ sai. Vậy tại sao mọi người phải tin vào một người lãnh đạo mới này, một luật sư, ai mà biết được anh ta định làm gì? Thật sự chính Murdock cũng thừa nhận rằng ông không chắc chắn về những gì mình định làm, nhưng ông tin rằng cần phải làm cái gì đó nếu muốn công ty vẫn duy trì thành công trong thế kỷ tới. Sau khi kế nhiệm Osler làm giám đốc điều hành vào tháng 3 năm 1997, Murdock bắt đầu thực hiện cuộc cách mạng của mình.

Một trong số những thay đổi đầu tiên là công khai sổ sách trước những người quản lý trong công ty. Trước đây chỉ một số ít người biết được lợi nhuận thật sự của công ty. Còn những người khác khi nhìn vào những con số đó, họ cảm thấy vô cùng bất ngờ. Họ luôn

nghĩ rằng công ty phải kiếm được nhiều hơn thế. Murdock đã khiến họ suy nghĩ xem liệu O.C. Tanner sẽ đi về đâu. Ông đã chọn ra 53 người trong toàn công ty và yêu cầu họ xác định xem họ đang kinh doanh loại hình nào, họ nên đem đến cho khách hàng những gì và cần phải có những thay đổi như thế nào để công ty vẫn giữ vị trí đứng đầu như hiện nay. Sau rất nhiều cuộc tranh luận, cuối cùng họ nhất trí rằng O.C. Tanner cần phải chuyển đổi từ một nhà chuyên cung cấp dịch vụ sang hình thức một công ty bởi vì qua đó có thể giúp khách hàng thiết lập và quản lý các chương trình ghi nhận thành tích của nhân viên. Đó thật sự là một thay đổi rất lớn, đòi hỏi thực hiện bảy yêu cầu mang tính chiến lược lớn và Murdock gọi đó là: (1) nhận biết hiện thực xung quanh, (2) xác định chiến lược, (3) đặt mọi người vào đúng vị trí, (4) quảng bá công ty, (5) đặt công nghệ lên hàng đầu, (6) thay đổi bản sắc công ty và (7) tăng cường hoạt động.

Bằng việc "nhận biết hiện thực xung quanh", Murdock muốn mọi người nhận ra rằng các đối thủ của công ty rất mạnh và sẽ ngày càng mạnh hơn, nếu công ty vẫn giữ cách làm việc như trước đây thì sẽ không thể tiến lên được. Nhờ vào yêu cầu "đặt công nghệ lên hàng đầu", ông nhận thấy cần phải thay thế chiếc máy tính lớn cũ kỹ của công ty bằng một hệ thống mạng tốc độ cao, có khả năng giải quyết được nhu cầu công nghệ của một doanh nghiệp trong thế kỷ XXI. Đây quả thật là bước khó khăn nhất trong tiến trình chuyển đổi. "Nhân viên của chúng tôi đã vô cùng chật vật khi sử dụng mạng máy tính", Murdock nhớ lại. "Chúng tôi phải mất bốn năm kể từ lúc bắt đầu cho đến khi kết thúc. Chúng tôi cần công nghệ để có thể kết nối mọi đơn vị trong công ty và đem đến những tính năng mới, xây dựng một cơ cấu thích hợp và linh hoạt giúp chúng tôi tạo ra và phát triển những ứng dụng mới. Công nghệ đó có tên là ERP – Enterprise Resource Planning (Hệ thống Hoạch định Nguồn lực Doanh nghiệp) và việc lắp đặt cũng rất khó khăn. Chúng tôi đã nói chuyện với một vị giáo sư thuộc Đại học Harvard, người đã nghiên cứu về các công ty sử dụng công nghệ ERP. Ông cho biết một nửa số công ty đó đã thất bại."

Nhận thấy thách thức lớn còn ở phía trước, Murdock đã mời một người đến diễn thuyết cho mọi người. Đó là một vận động viên leo núi nổi tiếng Todd Skinner, anh là người đầu tiên chinh phục đỉnh Trango Tower thuộc dãy núi Himalaya. "Chúng tôi đã sử dụng phép ẩn dụ", Murdock nói. "Todd đến và kể cho chúng tôi về cảm giác sợ hãi thế nào anh khi nhìn lên đỉnh núi từ chỗ cắm trại". Anh nói rằng họ nhận thấy có thể chinh phục đỉnh núi giống như leo lên một bức tường vậy. Điều này cũng giống với chúng tôi. Anh nói: "Lúc đầu khi chưa leo lên bức tường đó, chúng ta cảm thấy

không thể làm được. Nhưng khi đã ở trên đó rồi chúng ta thấy hoàn toàn có thể". Phép ẩn dụ đó đã giúp chúng tôi. Chúng tôi cũng đang chinh phục đỉnh Trango Tower của quá trình chuyển giao công nghệ máy tính. Chúng tôi đã không đạt được mục tiêu, đã thất bại nhiều lần nhưng chúng tôi vẫn tiếp tục và cuối cùng chúng tôi đã làm được điều mà chúng tôi muốn."

Giống như phần lớn các công ty sử dụng hệ thống ERP, lúc đầu O.C. Tanner đã nhờ một số tư vấn viên về lắp đặt. Murdock nói: "Khi đó, chúng tôi thuê tới 85 tư vấn viên từ công ty Arthur Andersen về vấn đề đó. Nhưng những người đó đã lừa gạt chúng tôi. Họ nói rằng đó là một quá trình, đó không chỉ là một dự án. Đó là một cuộc chuyển giao lớn. Họ đã lừa chúng tôi suốt một thời gian dài. Họ chẳng hiểu gì về công việc kinh doanh của chúng tôi cũng như độ phức tạp của nó. Cuối cùng, chúng tôi sa thải tất cả số tư vấn viên đó và tự làm lấy."

Murdock gọi giai đoạn năm 1997-2000 là "những năm bước nhảy của lòng kiên định". Ông có một bức tranh vẽ con sơn dương đang nhảy từ vách đá này sang vách đá kia, ông nói rằng ít nhiều nó cũng giống tâm trạng ông lúc đó. Ông luôn phải cố để giữ tâm trạng vui vẻ. Năm 1999 và 2000 là hai năm đầy khó khăn. Ông nói với ban giám đốc: "Tôi có một tin vui. Chúng ta không phải trả thuế thu nhập năm nay". Tất nhiên không có thuế vì làm gì có thu nhập. Thêm vào đó, suốt năm năm, doanh thu gần như bằng không. Ông thừa nhận rằng lòng kiên định của ông đã bị thử thách. "Lúc đó quả thật tôi cảm thấy vô cùng chán nản", ông nói. "Nhiều người đã phải đầu hàng và bỏ đi, lúc này là một lập trình viên, lúc khác lại là nhân viên quản lý dự án". Ông chỉ vào tấm hình của một người lính trong cuộc nội chiến tên là Joshua Chamberlain, anh hùng của vùng Little Round Top. Joshua là người lính thứ 20 tình nguyện đi bảo vệ phía sườn trái của quân Đồng Minh ở Gettysburg chống lại quân Liên Minh hung dữ và đã làm thay đổi được cục diện chiến tranh. "Đó là người anh hùng của tôi. Khi bạn lâm vào tình trạng hiểm nghèo, bạn sẽ làm được cái cần phải làm."

Đó thật sự là một cuộc thử thách khi Murdock và cộng sự của mình cố gắng khôi phục bản sắc của O.C. Tanner. "Quả là rất khó khăn", ông nói. "Chúng tôi không thay đổi những giá trị cốt lõi của công ty như sự liêm khiết, sự tận tụy hết mình vì công việc và mối quan hệ thân thiết với khách hàng. Obert đã luôn tin tưởng vào chân, thiện, mỹ và bây giờ chúng tôi cũng vậy. Nhưng chúng tôi cần bổ sung một số giá trị mới như lòng khiêm tốn và khả năng học hỏi. Những thứ đó đến với tôi khi tôi chưa biết phải làm gì". Ở

một mức độ nào đó, Murdock cũng khuyến khích các cuộc tranh luận. "Chúng tôi sử dụng phép biện chứng của Hegen. Tôi muốn thông qua những mâu thuẫn để làm nổi bật tính đồng nhất, hiệp lực. Tôi muốn có sự đấu tranh giữa các ý tưởng công khai. Bất cứ ai cũng có thể tranh luận được với những người khác."

Điều quan trọng nhất là ông luôn cố gắng loại bỏ tâm lý ỷ lại, trì trệ với thông điệp là làm việc trong O.C. Tanner thì bạn không thể dựa dẫm, ỷ lại vào người khác như trước đây, mà hãy dựa vào chính mình. Để làm cho thông điệp đó có tác dụng mạnh mẽ hơn, ông đã tặng cho mỗi người một chiếc bút đặc biệt có khắc dòng chữ "Chúng tôi viết ra tương lai". "Quan điểm ở đây là: Không có Obert", Murdock nói. "Cũng chẳng có gì được gọi là 'họ' cả. Chỉ có 'chúng ta'. Nếu chúng ta muốn có tiền thưởng, chúng ta phải làm ra nó. Đó là một sự thay đổi rất lớn và lúc đầu gặp phải rất nhiều sự phản đối. Trước đây, Obert đã quá rộng lượng đến nỗi mọi người luôn nghĩ rằng họ có thể dựa vào ông, chứ không phải bản thân họ. Ông thường thưởng cho mỗi nhân viên 100 đô-la vào dịp lễ Tạ ơn. Mọi người đã quen với điều đó. Obert đã làm thế với họ. Vì vậy, chúng tôi phải vượt qua những điều đó và tôi cho rằng chúng tôi đã thành công. Năm 2000 và năm 2001, mức lương không thay đổi và mức thưởng bị giảm nhưng không hề có một phàn nàn nào. Sau đó, mọi người đều chấp nhận ý kiến là họ sẽ tự quyết định đồng lương của mình. Chúng tôi đặt ra các mục tiêu và cố gắng để hoàn thành nó. Nếu chúng tôi làm việc tốt hơn, chúng tôi sẽ nhận được một khoản tiền nhiều hơn và chia nó ra. Công ty sẽ nhận 45%. Còn nếu làm việc tồi, chúng tôi sẽ chẳng có gì cả."

Không hề phóng đại chút nào khi nói rằng công ty đã hoàn toàn thay đổi. Về chiến thuật kinh doanh, công ty đã thay đổi từ việc chỉ bán sản phẩm sang việc cung cấp thêm giải pháp cho khách hàng. Về giá trị, từ việc chỉ mang đến vẻ đẹp, công ty còn cải thiện ROI. Bản sắc của công ty cũng thay đổi sâu sắc. Công ty cũng thay đổi cả cách thức duy trì chất lượng, từ việc sử dụng phương thức kiểm toán sang dùng cơ chế xử lý cơ bản. Cách thức marketing cũng chuyển đổi, từ việc quảng cáo sản phẩm làm ra sang đáp ứng những gì khách hàng mong muốn. Công nghệ cũng có bước đột phá, từ một hệ thống máy tính cồng kềnh, lạc hậu đã chuyển sang một mạng lưới thông suốt, hiện đại.

Công ty đã thay đổi hoàn toàn phương thức kinh doanh. Và chỉ sau năm năm đầy khó khăn, công ty đã thoát khỏi tình trạng khủng hoảng, lợi nhuận tăng lên 5% vào năm 2003, tăng 7% vào năm 2004, gần 10% vào năm 2005 và hiện đạt mức lợi nhuận cao nhất trong lịch sử công ty. Nếu như năm 1991, thời gian từ khâu

đặt hàng sang khâu chuyên chở phải mất 12 tuần thì đến năm 2003 rút xuống còn 3,3 ngày và đến năm 2004 chỉ còn một ngày. Thời gian vận chuyển nhanh chóng đã giải quyết được nhiều vấn đề, số lượng hàng hóa thực hiện đúng yêu cầu cũng tăng từ 80% vào năm 1991 lên 99,7% năm 2003. Trong khi trước đây phải mất hai tuần để thực hiện yêu cầu của khách hàng thì năm 2003 chỉ phải mất hai giờ đồng hồ. Các huy hiệu được gắn lên trên phần thưởng bằng một loại keo dính đặc biệt, trước đây tỷ lệ hàng bị lỗi thường chiếm tới 0,41% nhưng đến năm 2004 tỷ lệ này giảm xuống còn 0,028% – tỷ lệ thấp nhất trong số các công ty sử dụng cùng loại keo đặc biệt này. Trong khi đó, tỷ lệ phế phẩm trung bình ở các nhà máy thường chiếm đến 0,25%. Các lỗi trong khâu thông tin liên lạc cũng giảm xuống chỉ còn 0,48%. Tỷ lệ sản phẩm bị trả lại cũng chỉ chiếm nhiều nhất là 1% do những khách hàng đó rất dễ thay đổi ý kiến về thứ họ muốn.

Dựa trên tất cả các chỉ số đó, O.C. Tanner đã quay trở lại con đường nó đi trong suốt gần 80 năm qua và vẫn giữ nguyên "mojo" của nó. Nhưng Murdock vẫn chưa hài lòng. "Chúng tôi vẫn rất thận trọng với thành công của mình", ông nói. "Chúng tôi biết rằng nhiều vấn đề và cơ hội mới phát sinh từng ngày và chúng tôi hy vọng sẽ tiến lên phía trước nhờ lòng khiêm tốn và can đảm. Chúng tôi tin công ty sẽ tồn tại và phát đạt nhưng chúng tôi chẳng bao giờ biết được những gì sắp tới."

Tất nhiên, những người sáng lập nên các công ty theo mô hình này không phải lúc nào cũng thành công, nhưng có một điều chắc chắn rằng "mojo" trong công ty của họ sẽ vẫn tồn tại chừng nào mà nó còn cần thiết, bởi một doanh nghiệp không thể tồn tại được nếu không có "mojo". Tôi muốn lấy ví dụ cụ thể về hai công ty được xây dựng dựa trên tài năng độc đáo của các nghệ sĩ, đó là công ty thời trang Selima thuộc Selima Inc. và công ty âm nhạc của Ani DiFranco thuộc Righteous Babe. Cứ cho là các nghệ sĩ khác cũng tạo dựng nên các công ty nhưng công ty sẽ vẫn hoạt động nếu họ bỏ đi. Công ty điện ảnh United Artists bắt đầu với những diễn viên như Charlie Chaplin, Mary Pickford và Douglas Fairbanks, giám đốc là D. W. Gtiffith. Trumpeter Herb Alpert là người đồng sáng lập nên công ty A&M Records; và Frank Sinatra cũng thành lập nên Reprise Records. Tất cả các công ty này rốt cục đều bị bán. Nếu họ có được "mojo" thì họ đã không buộc phải bán công ty như vậy.

Cả Semila và Righteous Babe đều có được "mojo" của mình nhưng gần như khó có thể tưởng tượng được công ty sẽ thế nào nếu thiếu những người sáng lập ra nó. Giả sử một ngày nào đó các công ty

này được đưa ra bán, rất có thể người mua sẽ yêu cầu một bản kiểm kê chi tiết và các tài sản khác của công ty, chẳng hạn như bản quyền âm nhạc của DiFranco hay các mẫu áo dài của Selima. Bản thân các công ty này lại khác. Stavola lập nên Selima giống như một nơi thể hiện tài năng sáng tạo của cô. DiFranco xây dựng nên Righteous Babe cũng với mục đích tương tự. Vì vậy, thật là vô ích khi một người nào đó mua lại và tiếp tục quản lý các công ty này. Họ nên tự mình bắt đầu lại từ đầu. Trường hợp của Righteous Babe thì còn có thể bởi nếu các chi nhánh của họ (phòng hòa nhạc, cửa hàng và công ty đĩa hát) làm ăn phát đạt, công ty vẫn có thể tồn tại được thậm chí không có sự đóng góp tích cực của DiFranco, song Selima Inc. sẽ không thể trụ được nếu thiếu Stavola. Cô không hề quan tâm tới việc sẽ biến nó thành một công ty rồi bán nó lại cho người khác. Nếu công ty rơi vào tay người khác, cô sẽ bỏ đi tất cả những gì cô đã gây dựng cho công ty, dù đó là một thất bại đau đớn.

Từ thực tế đó, một câu hỏi được đặt ra là liệu một công ty như công ty của Stavola có thuộc về nhóm công ty chúng ta đang xét đến không? Tôi cảm thấy nghi ngờ. Giả dụ như đó là một doanh nghiệp thật sự rất thành công về tài chính và có một số điểm giống các công ty khác trong cuốn sách này. Bạn sẽ không thể tìm thấy được một công ty nào có mối quan hệ gần gũi hơn mối quan hệ giữa hai người. Chẳng phải công ty cũng chỉ là phương tiện để một nghệ sĩ kiếm sống đấy ư? Liệu bạn có thể so sánh nguồn cảm hứng với niềm đam mê làm động lực thúc đẩy cho các công ty khác trong cuốn sách này?

Khá bất ngờ nhưng câu trả lời ở đây là “có.”

Chương 8
Nghệ thuật kinh doanh

Bernard A. Goldhirsh là người sáng lập nên tạp chí Inc. và có công trong việc nâng cao vị thế của các doanh nghiệp trong xã hội Mỹ. Rất khó tưởng tượng được nhưng đã từng có thời kỳ những nhà kinh doanh được gọi là "nhà khởi nghiệp" không phải là một lời khen. Quay trở lại những thập niên 50, 60 và 70 của thế kỷ trước, các doanh nhân thường chỉ được xem như những kẻ buôn bán và rất ít hoặc thậm chí không được xã hội coi trọng. Phương tiện truyền thông phớt lờ họ, giới trí thức tỏ ra coi thường họ và các công ty không hề được coi trọng xứng đáng. Nếu nói chuyện về các công ty, họ chỉ đề cập các công ty buôn bán lớn, được tổ chức tốt và có tiếng, còn những công ty tư nhân nhỏ thì bị gạt ra ngoài rìa và bị xem nhẹ.

Sang đầu những năm 1980, tất cả đã thay đổi, nhờ vào những nỗ lực không nhỏ của Bernie và tạp chí Inc. Tôi đã có may mắn được làm việc với ông từ năm 1983 cho đến tận tháng 6 năm 2000, ông đã bán tờ tạp chí đó sau khi chẩn đoán là mắc căn bệnh ung thư ác tính. Ông mất sau đó ba năm. Suốt 23 năm biết ông, ông đã khiến tôi nghĩ nhiều về kinh doanh nói chung và về các doanh nhân nói riêng. Giống như nhiều người thành lập công ty, Bernie đã bước vào lĩnh vực kinh doanh của mình khá tình cờ. Là một thủy thủ yêu nghề, năm 1961, ông đi du lịch vòng quanh vịnh Caribe khi sắp tốt nghiệp. Sau đó, ông bỏ học và trở thành thủy thủ trên con tàu buôn thuê được ở vùng Nam Mỹ. Sau khi trở về vùng Boston, ông viết một cuốn sách nhỏ về nghề thủy thủ và nó đã trở thành một cuốn tạp chí mang tên là Sail (Tạp chí hàng hải) vào năm 1970. Mười năm sau, Sail đã trở thành cuốn tạp chí du lịch hàng hải lớn nhất thế giới.

Tuy nhiên, đó không phải là chủ định của Bernie khi ông mới vào nghề. Lúc đó ông chỉ muốn kiếm đủ tiền để mua một chiếc tàu

của riêng mình. “Tôi chưa bao giờ nghĩ rằng mình sẽ theo nghề xuất bản”, ông nói trong một cuộc phỏng vấn của tờ tạp chí Family Business Review (Doanh nghiệp gia đình) ra hàng quý trước khi qua đời một năm. “Tôi luôn mơ ước về một chiếc tàu huấn luyện để đi du lịch vòng quanh thế giới. Những sinh viên trong khoa viết các bài báo kể về kinh nghiệm của họ và chúng tôi đăng tải những kinh nghiệm ấy trên tạp chí Sail. Con tàu là biểu tượng cho một thế giới mơ ước mà ở đó mọi người cùng nhau làm việc, nguồn nước không bị ô nhiễm, các nguồn tài nguyên được bảo tồn và con người được tận hưởng nhiều lợi ích mà thiên nhiên ban tặng. Tôi đặt tên cho con tàu đó là Buckminster Fuller, một mô hình trái đất trong vũ trụ do tôi tưởng tượng ra… Ngày đó, tôi rất duy tâm và giàu trí tưởng tượng, tôi luôn nghĩ đó là hình ảnh ẩn dụ đẹp đẽ về trái đất. Con tàu nhỏ bé ấy còn là một mô hình lý tưởng về cuộc sống, nơi mọi người sống với nhau đoàn kết và thân ái.”

Cuối cùng, Bernie và những người bạn của ông đã hợp tác với nhau thành lập nên một công ty phi lợi nhuận và mua một con tàu rộng 114 foot vuông tại châu Âu và đặt tên là Regina Maris. Năm 1976, con tàu nhổ neo tại cảng Tall Ships và khởi hành từ quần đảo Canary, vượt qua Đại Tây Dương để tới Bermuda. Họ hoạt động giống như một chiếc tàu huấn luyện trong suốt một thời gian và thực hiện những chuyến đi tới quần đảo Galapagos và nhiều cảng khác. Nhưng sau đó một thời gian ngắn sau, Bernie kết hôn, ổn định cuộc sống và để lại khát vọng về con tàu huấn luyện mơ ước sau lưng. Sau đó, ông luôn bận rộn với công việc của tờ tạp chí Sail.

Tạp chí ngày càng trở nên nổi tiếng và Bernie chợt nhận ra rằng mình cần phải biết cách điều hành một công ty lớn. Khi doanh thu tăng lên 12 triệu đô-la, ông đã phải đương đầu với vấn đề quản lý công ty, vấn đề mà trước đây ông chưa bao giờ nghĩ tới. Ông bắt đầu tìm kiếm những bài báo trên tạp chí kinh doanh với hy vọng sẽ giải quyết được vấn đề đó. “Họ viết về một công ty sản xuất thép Hoa Kỳ và các vấn đề về người lao động”, ông nói với Don Macaulay, nhà xuất bản tạp chí Sail. “Liệu tôi có nên viết về những công ty đó hay không?” Có thể nhiều công ty khác cũng gặp phải vấn đề tương tự và ông muốn cho ra đời tạp chí Inc. viết về những vấn đề như vậy. Các chuyên gia trong giới báo chí đều cảnh báo ông rằng tạp chí đó sẽ khó mà thành công được. Họ nói sẽ không có người đọc tờ báo đó và thậm chí nếu có đi chăng nữa thì ai sẽ muốn viết về những công ty cỡ vừa và nhỏ? Bất chấp những lời phản đối đó, ông vẫn xuất bản tạp chí Inc. song song với tạp chí Sail và thật bất ngờ, Inc. đã trở thành một trong những tạp

chí thành công nhất trong lịch sử báo chí. Chỉ trong vòng hai năm, Inc. đã thu được lợi nhuận và trong sáu năm, công ty đã phát hành tới 65.000 số với hơn hai triệu độc giả ở khắp nơi.

Tôi vẫn tiếp tục viết bài cho tạp chí Inc. khi công ty đang bước vào giai đoạn phát triển đỉnh cao. Đó là giai đoạn nóng bỏng. Cuộc cách mạng máy tính cá nhân bùng nổ kéo theo sự ra đời của hàng loạt các công ty lớn như Ben&Jerry ở Burlington, bang Vermon; Microsoft ở Bellevue, bang Washington; Patagonia ở Ventura, bang California. Giờ đây chúng tôi chẳng cần phải đi đâu để tìm hiểu về thế giới bởi chúng tôi luôn dõi theo nó, chúng tôi sống trong nó. Thế giới thu nhỏ ấy được đặt trong một tòa nhà do Bernie sở hữu đặt tại Cảng thương mại ở Boston. Từ trong văn phòng, chúng tôi có thể nghe thấy tiếng kêu của những chú chim mòng biển và âm thanh của những chiếc dây neo đập vào cột buồm trên những tàu thủy neo đậu dọc bến cảng. Bernie sở hữu một trong số những chiếc tàu đó và các nhân viên của ông có thể sử dụng bất cứ lúc nào họ muốn.

Bernie không giống bất kỳ ông chủ nào tôi từng gặp. Ông mang những nét đặc trưng kiểu Woody Allenish, ông là người Do Thái, ngoại hình không cao, khá lập dị và sắc sảo nhưng đôi khi cũng đãng trí và thường hay có những liên tưởng độc đáo giữa những sự việc chẳng mấy liên quan tới nhau. Vốn là một người ham hiểu biết, Bernie thích bàn luận lan man về nhiều vấn đề như du ngoạn bằng thuyền buồm, khiêu vũ hiện đại, những hãng buôn trong thành phố, viết văn bản, toán học, nghề hàng hải, thách thức đối các bậc cha mẹ và bất cứ chủ đề nào khác. Lúc ở trong văn phòng, ông ăn mặc rất thoải mái, lúc thì theo phong cách của người Trung Quốc, lúc lại giống người chơi môn thể thao pô lô hay giống một người quản gia nhưng ở ông luôn toát ra sự chân thành, không chút giả tạo. Một lần, khi đang chuẩn bị một cuộc họp với các giám đốc ngân hàng đến từ Goldman Sachs, Bernie bất chợt hỏi Tổng biên tập của Inc., ngài George Gendron: "Anh có nghĩ chúng ta phải đi tất không?" Ông luôn vậy, chẳng bao giờ tỏ vẻ địa vị hay chức quyền. Nói chuyện với ông, ai cũng bị ấn tượng, cho dù đó là người nhận giải Nobel hay cô thư ký văn phòng.

Làm việc ở Inc. rất thoải mái, vui vẻ. Bernie đối xử tốt với chúng tôi và không tham dự quá sâu vào việc xuất bản như các ông chủ khác; ông cho nhân viên biên tập toàn quyền xuất bản những số báo đặc biệt. Tuy nhiên, ông lại ảnh hưởng sâu sắc tới nội dung của Inc. theo cách riêng của mình, ông đem đến cho chúng tôi niềm vui, lòng đam mê và cả những mức thưởng khác nhau tùy thuộc vào năng lực. Có lần ông đã nói với chúng tôi: Xây dựng một

công ty cũng giống như lái một con tàu và Inc. sẵn sàng "giúp những người trên chuyến hành trình dài đầy gian nan đó từ lúc mới khởi hành cho đến khi kết thúc". Phát biểu trên tạp chí nhân dịp kỷ niệm mười năm, ông nói: "Tôi luôn thích những chuyến hành trình trên các con tàu bởi lẽ khi đã ra ngoài biển, người ta cần phải tự tin vào chính mình nhưng đồng thời phải tin tưởng vào những người khác nữa. Sự thoải mái trên tàu có được là nhờ lòng tin tưởng lẫn nhau, lòng tin ấy trở nên mạnh mẽ đặc biệt sau khi cùng vượt qua cơn bão… Cũng giống như khi bạn lái tàu qua biển Thái Bình Dương hay đưa công ty từ điểm xuất phát tới đích cuối cùng. Có những khó khăn bão táp, có sự bình tĩnh, điềm đạm và quan trọng nhất là có những con người cùng nhau nỗ lực để đạt mục đích chung."

Ngoài hình ảnh so sánh con tàu, Bernie còn hay nhắc đến một khía cạnh khác của sự thành đạt trong kinh doanh, một góc mà chúng ta thường ít để ý tới. Những ý tưởng trên của ông một phần là do kinh nghiệm mà ông đã lĩnh hội từ thời sinh viên ở trường MIT, khi nghỉ một kỳ học để làm việc cho Tiến sĩ Edwin Land ở Polaroid. Khi đó, ông còn tham gia vào một nhóm bạn bè luôn sáng tạo ra những hình ảnh cho tương lai. Ông nhớ lại: "Tiến sĩ Land là một tấm gương lớn cho tôi." Đây là một công ty có tốc độ phát triển nhanh nhất, tạo ra được nhiều công ăn việc làm và công ty được tạo dựng chỉ nhờ ý tưởng của một người. Và tôi đã nghĩ, "Điều này thật tuyệt vời. Chỉ một người mà có thể làm được bao nhiêu thứ, dựng nên một doanh nghiệp, xây dựng một công ty, tạo ra nhiều việc làm và đóng góp thêm cho ngành thuế. Tất cả những thứ đó đều xuất phát từ một người, từ ý tưởng cũng như khát vọng vươn lên và xây dựng một doanh nghiệp."

Bernie nhận ra rằng nếu không có kinh doanh, một đất nước sẽ mất đi sức sống, mất đi tiềm năng và sẽ trở nên sa sút; cũng vậy, một nền văn hóa sẽ trở nên cằn cỗi nếu thiếu đi những sáng tạo nghệ thuật. "Tôi luôn nghĩ rằng một doanh nhân cũng giống như một nghệ sĩ và doanh nghiệp chính là nơi để thể hiện tài năng của mình…", ông nói. "Anh ta dựng nên cả một doanh nghiệp từ con số không và chỉ cần có một ý tưởng. Thật đáng ngạc nhiên! Hãy tưởng tượng một người đi vào ga, lúc vào thì trống rỗng chẳng có gì cả ngoài một ý tưởng và khi ra khỏi ga ra anh ta đã dựng nên cả một công ty, một công ty phát triển. Điều này thật đáng trân trọng."

Vì vậy, ông luôn nhắc nhở những người biên tập phải tâm niệm rằng chúng ta ở đây cộng tác với nhau để xuất bản tờ tạp chí hàng tháng. Khi nói về bạn đọc, ông nhắc nhở chúng tôi phải quan tâm

và hướng tới mọi đối tượng. “Tôi luôn cố gắng để nói với những người biên tập rằng hãy coi doanh nhân giống như một người nghệ sĩ đã dồn hết tài năng cho tác phẩm của mình”, ông nói. “Bạn không chỉ viết cho những người có đầu óc thực tế. Bạn còn viết cho những người có tâm hồn nghệ sĩ và tài kinh doanh”. Bản thân Bernie là một mẫu người như thế.

Như tôi đã đề cập trong phần mở đầu, cuốn sách xem như một bản báo cáo về một nhóm công ty đặc biệt, khác lạ. Việc nghiên cứu và viết về những công ty này là cả một cuộc hành trình dài, giống như các cuộc hành trình khác, bạn không biết chính xác bạn đã đi được những đâu và đâu sẽ là điểm kết thúc của cuộc hành trình. Và khi nhìn lại cuộc hành trình đã qua, trong tâm trí tôi tự nhiên sẽ xuất hiện một câu hỏi. Sau khi dành nhiều thời gian tìm hiểu và khám phá về những “gã khổng lồ bé nhỏ” ấy, liệu chúng ta có thể nói gì về bản chất của “mojo” trong các công ty đó?

Tôi tin là câu trả lời nằm ở con người chứ không phải doanh nghiệp. Đối với tôi, những người sở hữu và lãnh đạo trong cuốn sách này nổi trội lên nhờ sự gắn bó đáng kể và sự tập trung vào xây dựng những điều tốt đẹp trong cuộc sống. Ý tôi là họ biết rất rõ cuộc sống đang ban tặng họ những gì, đó là những thách thức, tình bằng hữu, lòng thương cảm, tính cộng đồng, tính quả quyết, tài năng và nhiều thứ khác nữa, họ đã thành lập nên những doanh nghiệp mà trong đó họ và các nhân viên cũng có mối quan hệ bền chặt. Khi những người ngoài đến liên hệ với doanh nghiệp, họ sẽ bị cuốn hút. Công ty có được sức hút bởi tất cả những gì diễn ra bên trong đều rất tốt đẹp, thú vị và hấp dẫn, điều đó khiến cho mọi người đều muốn hợp tác với công ty. Đặt trong bối cảnh đó, “mojo” của một công ty được xem như uy tín của công ty đó. Một người lãnh đạo có uy tín là người có những đức tính khiến mọi người tin theo. Cũng vậy, các công ty có “mojo” sẽ là nơi khiến mọi người đều muốn làm việc ở đó.

Tuy nhiên, tất cả các công ty này đều được tạo dựng nên nhờ những ý tưởng sáng tạo và Bernie đã nhắc đến điều này khi ông so sánh các doanh nhân giống như những người nghệ sĩ trong giới kinh doanh. Nếu có một điểm chung giữa tất cả những người sáng lập được nhắc đến trong cuốn sách này thì đó chính là niềm đam mê dành cho những gì công ty của họ đang làm. Họ yêu công ty của mình và họ có khao khát cháy bỏng muốn chia sẻ công ty với những người khác. Họ muốn công ty làm ăn phát đạt với mong muốn sẽ đóng góp được một phần gì đó cho thế giới.

Ví dụ, hãy nghe Fritz Maytag nói về những nét đặc trưng bên trong công ty bia Anchor Brewing. “Khi Winston Churchill được hỏi ông nghĩ thế nào về món bánh tráng miệng trong một bữa tiệc tối, ông trả lời: “Thưa bà, đây là một cái bánh chẳng có gì đặc biệt cả”. Còn chúng tôi có những đặc trưng riêng của mình”, Maytag đã nói như vậy với David Gumpert của tờ tạp chí Harvard Bussiness Review. “Không có một loại bia nào trên thế giới có được những nét độc đáo như chúng tôi. Rất đơn giản, chúng tôi chỉ cho thêm vào bia một số hương liệu cũng như chất phụ gia và sử dụng phương thức truyền thống. Chẳng hạn như tất cả các sản phẩm bia của chúng tôi đều làm từ lúa mạch. Chúng tôi không sử dụng ngô, gạo, đường hay xi rô và các loại ngũ cốc khác như những công ty trong và ngoài nước vẫn thường sử dụng. Tất nhiên, họ chẳng có gì sai cả. Cách thức đó không có gì là lừa dối cũng chẳng có gì tội lỗi. Nó rất phổ biến hiện nay và có nhiều ưu điểm khác như giá cả rẻ hơn và bia sẽ dịu hơn. Nhưng chúng tôi vẫn thích sử dụng cách làm bia bằng mạch nha truyền thống mặc dù công thức này đã được dùng cách đây hàng nghìn năm.”

“Đó là một phần tạo nên nét đặc trưng của chúng tôi. Chúng tôi không sử dụng gì ngoài hoa bia, loại hoa bia nhỏ. Theo công thức truyền thống, chúng tôi hái những bông hoa này, sấy khô rồi gói lại trong các bưu kiện và chuyển chúng đến nhà máy trong những chiếc thùng đồng. Những thùng bia của chúng tôi chắc chắn phải làm bằng đồng. Hầu hết các nhà máy bia hiện nay đều không sử dụng thùng đồng nữa. Họ thường sử dụng thùng inox. Chúng tôi không bao giờ dùng thùng inox. Nếu bạn hỏi chúng tôi tại sao lại như vậy thì tôi không thể trả lời được. Đồng có màu đẹp hơn và tạo hương vị ngon hơn. Các nhà sản xuất bia trước đây đều nói rằng nó có ảnh hưởng đến mùi vị bia. Tôi cũng không muốn tìm hiểu rõ. Và cây hoa bia sấy khô cũng ảnh hưởng đến hương vị của bia. Chúng tôi có thể dùng nguyên liệu chiết xuất mà các nhà sản xuất bia trên thế giới hiện nay đang dùng. Khả năng bảo quản và vận chuyển nguyên liệu này cũng sẽ tốt hơn. Nhiều nhà máy bia trên thế giới sử dụng một phương pháp xử lý hương bia đặc biệt; giống như việc sắp xếp các phân tử, cách này cho phép sản xuất được nhiều hương bia hơn và có thể tăng sản lượng gấp đôi. Một kỹ thuật xử lý bằng hóa học mà chúng tôi nằm mơ cũng không nghĩ đến.”

“Và hơn thế, trước đây chúng tôi thường sử dụng các thùng lên men rất nông và rộng. Phòng lên men được làm lạnh bằng khí lọc San Francisco... Chúng tôi không để lõi trong các thùng chứa. Đây chính là cách làm bia truyền thống ở bờ biển phía tây trước khi có đá lạnh. Họ chủ yếu sử dụng không khí lạnh của buổi đêm. Do vậy

mà ở đây chúng tôi có những thùng gây men độc đáo và làm lạnh không khí bằng khí lạnh San Francisco. Liệu điều này có làm cho chất lượng bia thay đổi không? Tôi không cần biết. Tôi cũng hy vọng là không. Vậy tại sao chúng tôi lại làm theo cách đó? Vì nó giúp bia có hương vị ngon hơn... Một phần tạo nên hương vị tuyệt vời cho bia Anchor chính là xuất phát từ cách lên men truyền thống đó."

"Giờ đây vai trò của tôi là giúp cho mọi người hiểu được ý tưởng của chúng tôi và có trách nhiệm nhắc nhở mọi người hướng tới mục tiêu đề ra cũng như đề ra các tiêu chuẩn... Thực ra tôi có chút bối rối khi nói về việc làm của mình vì tôi quá đam mê và có gì đó hơi viển vông, ích kỷ trong tôi. Cuộc sống thật là ngắn ngủi. Tôi sẽ bối rối nếu tôi có ý nghĩ chúng tôi đang làm một việc vô ích, loại bia này chỉ là một trò đùa, tất cả chỉ là một trò lừa bịp. Thế nhưng thực tế, tôi có quá nhiều niềm vui và làm được nhiều việc đáng kinh ngạc, tôi có thể nghỉ ngơi và tận hưởng điều này vì tôi tin rằng loại bia này rất tuyệt vời."

Niềm đam mê mà Maytag dành cho bia không giống như niềm đam mê mà Semila Stavola dành cho thiết kế quần áo. "Để tôi kể cho bạn, giờ phút tuyệt vời nhất của tôi là khi thức dậy vào buổi sáng vì tôi rất hào hứng đi làm", cô nói. "Khi còn sống ở New York, tôi thường đặt đồng hồ lúc 3 giờ 30 sáng và bắt chuyến tàu lúc 5 giờ 04. Mỗi khi tỉnh dậy tôi ra khỏi giường ngay với một niềm hân hoan sắp được đi làm. Tôi có nghe thấy mọi người nói, 'Tôi không thể chờ đến kỳ nghỉ được'. Trong cuộc sống của tôi không tồn tại những ngày nghỉ. Thật chẳng có gì vui khi bạn thức giấc vào buổi sáng của một ngày đã được báo trước. Bạn cần có hứng thú trong công việc. Khách hàng đã đem lại cho tôi niềm hứng thú. Tất cả đều xuất phát từ câu hỏi: Bạn có hạnh phúc khi bắt đầu một ngày mới không?"

Niềm say mê đó cũng được thể hiện trong giọng nói của Jay Goltz khi ông nói về việc tu sửa một nhà máy cũ ở phía bắc Clybourn, Chicago – nơi có nhà và các cửa hàng của ông. "Tôi muốn giữ vững lòng quyết tâm", ông nói. "Giống như một võ sĩ nhà nghề bị đấm vỡ mũi đang trong tay với một cô gái tóc vàng xinh đẹp. Trước đó, sàn nhà bị dầu đen làm bẩn. Chúng tôi phải dùng cát đánh bóng lại. Tôi lo ngại sẽ không tránh khỏi có mùi khó chịu nhưng mùi rồi sẽ mất đi và màu sẽ lộ ra. Tôi cũng không muốn tất cả mọi thứ đều mới. Tôi có một quầy hàng xây bằng đá vôi của Pháp và một quầy bằng thiếc. Người thiết kế khuyên nên sơn tường màu trắng. Cô ấy nói rằng: "Ở New York mọi người thường sơn màu này". Tôi không muốn làm mất đi giá trị đích thực của

tòa nhà. Tôi thích cái vẻ cũ kỹ nhưng quyến rũ của nó. Chúng tôi đã đánh bóng lại bằng cát và để nó tự nhiên, cũng không sơn màu. Tôi đã rất cẩn thận để không sửa sang quá nhiều... Chúng tôi cũng đặt nhiều biển hiệu tại những khu vực đỗ xe trên đó có trích dẫn về nghệ thuật và nhà cửa. Tôi muốn các bạn học được nhiều điều khi các bạn đỗ xe tại đây... Đó là nghệ thuật làm việc của chúng tôi. Chúng tôi mang đến cho khách hàng những bài học kinh nghiệm. Tôi cảm thấy vui khi làm công việc này. Tôi thấy nó giống như một người họa sĩ vẽ tranh. Tôi thường đứng đó vào những ngày chủ nhật để quan sát khách hàng và thấy rằng chúng tôi đang làm cho mọi người vui vẻ."

Còn Ari Weinzweig giải thích cho một nhóm nhân viên mới của Zingerman về bốn bước để bán được nhiều thức ăn: "Bước thứ nhất là gì? Phải có hiểu biết về thức ăn. Đúng vậy, đây là một ổ bánh mì Pháp của nhà hàng bánh Zingerman. Tại sao chúng sần sùi ở đầu? Vì chúng được nướng trên đá. Tại sao vỏ của chúng có nhiều đường vân? Vì chúng được đựng trong rổ. Chúng được nướng trong bao lâu? 18 giờ, không như loại bánh mỳ có dùng men chỉ cần ba đến bốn giờ. Bạn biết đấy, thời gian là vàng là bạc nhưng bột nhào cần phải có đủ thời gian để dậy mùi và điều quan trọng nhất của một chiếc bánh mì ngon là ở hương vị. Chín mươi phần trăm là nhờ hương vị còn lại mười phần trăm là nhờ vị. Vị ngọt được cảm nhận nơi đầu lưỡi. Vị mặn được cảm nhận ở toàn bộ lưỡi. Vị đắng thì được cảm nhận ở phía cuống lưỡi. Vị chua thì ở hai bên. Nếu bạn vừa ăn vừa nhai thì bạn sẽ không thể cảm nhận được vị của thức ăn. Bạn cũng cần phải biết đánh giá về thức ăn. Việc bạn không thích loại thức ăn đó cũng không hề ảnh hưởng gì cả. Tôi không thích bơ lạc nhưng điều đó không thành vấn đề. Tôi có thể tìm hiểu về nó để nói cho bạn biết nó ngon như thế nào."

Nom Brodsky lại say sưa kể về chuyện mọi người đều cho rằng công việc kinh doanh tầm thường nhất là lưu giữ hồ sơ. "Khi mọi người đến thăm công ty tôi, tất cả những gì họ nhìn thấy chỉ là những chiếc hộp", ông nói. "Họ nhìn thấy hàng trăm nghìn chiếc hộp được xếp gọn gàng trên những chiếc giá chạm đến tận trần nhà cao tới 56 feet. Nhưng khi nhìn quanh nhà kho tôi lại nhận thấy một điều hoàn toàn khác. Tôi và các nhân viên đã xây dựng được một doanh nghiệp thành đạt từ con số không. Khi bạn đi vào trong khu làm việc của tôi, bạn có thể ngửi thấy mùi của những tấm bìa các tông. Tôi thích mùi đó. Chính nó đã giúp tôi phát huy khả năng làm việc."

"Tôi đoán một số người chắc sẽ không có cảm giác như thế về

công việc kinh doanh của họ nhưng thật sự tôi không biết họ quản lý như thế nào. Tôi cho rằng tự bản thân bạn cần phải cảm thấy được bất cứ những gì bạn làm là thú vị nhất, giá trị nhất, hào hứng nhất. Nhưng bạn sẽ phải thuyết phục những người khác như thế nào? Nếu tôi cho rằng việc lưu giữ những chiếc hộp trên giá là một việc làm buồn chán, tôi sẽ không bao giờ có thể thu hút được nhiều nhân viên làm việc, chúng tôi cũng không bao giờ có thể hoàn thành tốt công việc của mình. Ngay từ lúc đầu tôi đã thấy công việc lưu trữ hồ sơ thật sự cuốn hút và tôi luôn muốn giới thiệu công ty tôi cho những du khách viếng thăm. Tôi chắc chắn tôi có thể truyền cho mọi người nhiệt huyết của mình."

Tôi không tin rằng một công ty có "mojo" mà lại không có người lãnh đạo, người có thể cảm nhận như thế về công ty của mình. Nếu họ không ham mê kinh doanh, nếu họ thấy kinh doanh là không cần thiết và quan trọng, nếu họ không hề quan tâm tới việc cung cấp cho khách hàng các sản phẩm và dịch vụ thì những người khác trong công ty cũng sẽ như vậy. Lẽ dĩ nhiên, sự say mê này chỉ tồn tại trong các công ty cổ phần hoặc ít nhất là trong các công ty thành đạt như Bernie đã ghi chú. Điểm khác biệt của những gã khổng lồ bé nhỏ so với các công ty khác nằm ở chỗ họ luôn duy trì được niềm say mê và thành công của mình.

Vậy họ làm điều đó bằng cách nào? Trước tiên, họ hiểu rằng không thể đo được giá trị của công ty bằng cách nhìn xem nó to như thế nào và nó thu được bao nhiêu lợi nhuận. Chỉ số phát triển của công ty và những khoản lợi nhuận này chỉ có thể cho bạn biết đôi chút về khả năng của đội ngũ những nhà quản lý nhưng chúng không chỉ rõ việc công ty có đóng góp to lớn như thế nào. Thay vào đó, những gã khổng lồ bé nhỏ luôn tập trung vào mối quan hệ với các đối tượng như: nhân viên, khách hàng, cộng đồng và các nhà cung cấp. Tại sao vậy? Một phần là do mối quan hệ này rất có lợi đối với họ nhưng có lẽ cũng bởi do khả năng thúc đẩy sự phát triển công ty của những người này. Và cũng chính khả năng này là phương pháp hữu hiệu nhất giúp công ty gặt hái được thành công. Nếu nhân viên cũng có sự hăng hái như những người sáng lập và những người lãnh đạo công ty thì chắc chắn lợi nhuận thu được sẽ tăng.

Tuy nhiên, những gã khổng lồ bé nhỏ này cũng biết rằng những mối quan hệ đó rất dễ bị phá bỏ. Chúng phụ thuộc nhiều vào mức độ tin cậy lẫn sự thân thiết, những thứ vốn rất dễ mất đi. Điều này xảy ra chỉ do một chút sao nhãng. Nếu bạn tỏ ra thờ ơ và không làm bất cứ việc gì để thắt chặt mối quan hệ của mình với đối tác, tình thân thiết sẽ không còn, độ tin cậy cũng mất dần và mối

quan hệ cũng theo đó mà nhạt dần đi. Có rất nhiều lý do cho vấn đề này. Thông thường nó xảy ra khi đội ngũ lãnh đạo của công ty bắt đầu tập trung vào việc mở rộng công ty và thu lợi nhuận, không phải là do hậu quả của một công ty thành công mà vì mục tiêu theo đuổi lợi nhuận của họ. Nếu bạn bán cổ phiếu cho người ngoài công ty, bạn sẽ phải quan tâm tới mục đích theo đuổi lợi nhuận của chính những người đó – đơn giản là bởi vì bạn sẽ đem lại lợi nhuận cho khoản đầu tư của họ. Chính vì thế, những gã khổng lồ bé nhỏ đã cam kết duy trì tính độc lập và tổ chức chặt chẽ.

Ở đây chắc chắn có liên quan đến một nguyên tắc. Trong những cuộc cạnh tranh riêng lẻ – các công ty là đối thủ cạnh tranh của nhau – ở mức độ nào đó cạnh tranh thực sự trở thành động lực thôi thúc khi công ty phát triển. Những chỉ số về tài chính là tiêu chí khách quan nhất và phù hợp nhất để đánh giá sự thành công. Thật dễ bị sa vào cám dỗ khi nghĩ đến điều đó, nếu công ty bạn phát triển nhanh nhất, bạn là người thành công nhất. Cảm giác đó giống như cảm giác bạn là người chiến thắng và có ai lại không muốn mình trở thành người chiến thắng?

Hơn thế nữa, việc chạy theo sự phát triển này sẽ giúp bạn nhận ra một trong những khó khăn thường bị coi nhẹ và rất khó nhận thấy trong việc phát triển công ty đó là: sự buồn chán. Tôi tin rằng đó cũng chính là nguyên nhân dẫn đến việc các công ty lao vào kiếm lợi nhuận, mở rộng, thực hiện những cuộc phiêu lưu, trở thành nhà đầu tư, và tham gia vào nhiều lĩnh vực khác – trong số đó có lĩnh vực xây dựng. Một khi bạn đã quá thành công, bạn sẽ phải đối mặt với rất nhiều thử thách trong việc lãnh đạo, thẳng thắn mà nói nhiều nhà doanh nghiệp vẫn coi đó là sự nhàm chán. Nếu họ đủ tỉnh táo, họ sẽ tìm sự giúp đỡ của người khác. Trong khi đó, họ vẫn cố gắng tìm hiểu xem sẽ làm gì tiếp theo, họ có thực sự thích việc đó không, điều gì có thể giúp họ lấy lại cảm hứng mà họ đang mất dần. Vấn đề ở đây là biện pháp này có thể tốt cho họ nhưng lại có hại cho công ty.

Bằng cách nào đó những doanh nghiệp thành công trên quy mô nhỏ này đã tránh được việc bị mắc vào những cám dỗ như thế. Tôi tin rằng chính niềm say mê trong công việc đã giúp họ. Họ yêu thích mọi việc mà công ty làm – và quyết tâm duy trì nó – nhờ vậy họ được tăng thêm nguồn sức mạnh và bản năng bảo vệ mình. Họ có thể cảm nhận được những yếu tố hoặc ngăn cản họ hoặc dẫn họ đi chệch hướng hoặc giúp họ thành công. Giống như các doanh nghiệp thành đạt, họ muốn tìm được một nơi có nhiều cơ hội, nhiều cám dỗ, nhiều khó khăn và cả những nguy hiểm nữa. Niềm

say mê chính là kim chỉ nam của họ. Thậm chí nếu thỉnh thoảng họ bị lạc đường thì niềm say mê đó sẽ kéo họ quay trở lại.

Điều đáng nói ở đây là niềm đam mê không giới hạn của họ dành cho những sản phẩm và dịch vụ của công ty. Hiển nhiên những sản phẩm và dịch vụ này là rất quan trọng. Cũng tương tự như một nhà soạn nhạc phải say mê với âm nhạc, một hãng bia lớn cũng phải say mê với công việc làm bia, một hãng sản xuất các sản phẩm điều khiển chuyển động quay cũng cần có niềm đam mê với các vấn đề kỹ thuật liên quan đến nó. Do đó, một bản giao hưởng là sản phẩm của nhà soạn nhạc, các sản phẩm và dịch vụ là kết quả cuối cùng cho quá trình sáng tạo của một công ty và bất cứ ai đang làm việc cũng phải có hứng thú ngay từ đầu cho đến khi kết thúc.

Với những người trong một công ty có "mojo" riêng thì điều này không thể tách khỏi công việc kinh doanh. Họ luôn tạo điều kiện cho mọi người theo đuổi đam mê và họ cũng luôn đảm bảo sao cho các hoạt động kinh doanh có thể hỗ trợ việc theo đuổi đam mê đó. Để thực hiện, họ nghiên cứu các hệ thống và cơ cấu hoạt động riêng, xây dựng công ty thành một doanh nghiệp tự lực sáng tạo. Cách thức quản lý truyền thống phải được thực hiện hợp lý, giống như việc sử dụng ngôn ngữ của Bernie, vì việc quản lý doanh nghiệp yêu cầu "tâm hồn của người nghệ sĩ" (the soul of the artist) và với những doanh nhân – kinh doanh cũng như một tác phẩm nghệ thuật.

Tuy nhiên, nó chỉ thực sự là một tác phẩm nghệ thuật với một số người mà thôi. Một trong số đó có Semila Stavola, cô đã cống hiến hết mình cho việc thiết kế mẫu quần áo. Vậy cô đã làm bằng cách nào và tại sao lại giữ cho công ty ở quy mô nhỏ? "Một công ty lớn thì không phải là một tác phẩm nghệ thuật nữa", cô nói khi đang ngồi trên ghế trong phòng khách vào một buổi chiều muộn của ngày thứ ba. "Nếu đó là một doanh nghiệp lớn, giá cả sẽ là một vấn đề, và phản ứng của công chúng cũng vậy. Làm sao tôi có thể làm tốt được khi luôn phải quan tâm xem giá cả là bao nhiêu? Nếu tôi là chủ của một công ty lớn, tôi sẽ phải trả lời câu hỏi này cho mọi người. Chính công chúng là người mua sản phẩm. Đó chính là vấn đề của tôi. Khi tôi thiết kế quần áo, tôi rất quan tâm tới việc ai sẽ là người mặc chúng. Làm cách nào để bạn có thể tung sản phẩm của mình ra thị trường? Điều này rất khó. Trong sự nghiệp của mình, chỉ có một lần duy nhất tôi thiết kế cùng một kiểu trang phục cho hai người bạn của tôi. Những thứ khác tôi chỉ thiết kế cho duy nhất một người mặc."

“Tôi cũng có niềm đam mê của mình. Tuần trước, tôi ngừng thiết kế cho một khách hàng. Cô ấy thì đang chờ tôi. Thay vào đó tôi thiết kế những thứ mà tôi thích. Tôi thấy chúng thật tuyệt vời. Tôi đã quá mệt mỏi với mùa đông, tôi thích thiết kế quần áo mùa hè. Làm sao tôi có thể chỉ quan tâm đến sở thích của mình khi tôi có một công ty và tất cả nhân viên đều làm việc vì lợi nhuận? Thiết kế quần áo là niềm đam mê của tôi, đó không phải là công việc. Tôi cũng không muốn biến nó thành công việc kinh doanh.”

Thực ra, Stavola cũng rất quan tâm đến vấn đề giá cả, thị trường cũng như lợi nhuận. Từ khi mới thành lập năm 1974, Stavola Inc. đã đạt lợi nhuận rất ổn định và vững chắc và cô là người chào hàng rất giỏi. Tuy nhiên, cô đã hoàn toàn đúng khi vừa tập trung vào việc thiết kế quần áo nhưng vẫn hoàn thành tốt việc kinh doanh.

Norm Brodsky thì ngược lại bởi công việc lưu giữ hồ sơ không giống với việc thiết kế quần áo. Chẳng có gì là nghệ thuật khi bạn nhận một thùng hồ sơ từ khách hàng, mang đến nhà kho, đặt lên giá và lại lôi ra khi khách hàng yêu cầu. Tuy nhiên, để xây dựng “mojo” cho một công ty với những công việc rất đơn giản như vậy là một thử thách lớn – một thử thách mà Brodsky rất thích. “Tôi nghĩ tôi cũng giống như nhiều doanh nhân”, ông nói. “Khi ai đó nói với tôi là không thể làm được việc này, tôi chẳng phản ứng gì cả mà sẽ đi ra ngoài làm ngay. Đó là điều mà tôi thích, làm những việc mọi người cho là không thể. Tôi muốn chứng minh một điều gì đó, nếu không phải là cho mọi người thấy thì ít ra cũng là cho bản thân tôi. Kinh doanh là một bài toán hóc búa nhưng vì tình cảm mà nhân viên dành cho tôi, chúng tôi tin rằng chúng tôi đều có thể giải quyết được mọi vấn đề và chúng tôi sẽ tìm ra giải pháp đó nếu chúng tôi biết phải làm những gì. Điều này cũng có nghĩa sẽ nảy sinh một cách nhìn nhận khác về vấn đề. Do đó, bạn cần phải biết nhìn xa trông rộng. Bạn phải biết nhìn nhận ở mọi góc độ, mọi khía cạnh để biết được mọi người đang thiếu điều gì? Bạn đừng cố gắng tìm kiếm điều đó vì bạn sẽ nhận ra nó khi có kinh nghiệm làm việc.”

Chính tầm nhìn rộng đã cho phép ông có thể xâm nhập vào một thị trường lớn có tính cạnh tranh cao với nhiều rào cản và trong vòng tám năm, ông đã xây dựng được một công ty lưu giữ hồ sơ tốt nhất trong nước. Trước tiên, ông thấy việc ký kết các bản thanh toán là không khả thi. Khách hàng bị ràng buộc bởi những hợp đồng dài hạn và không thể thay đổi nhà cung cấp trừ khi ai đó mời họ với giá thấp hơn – điều mà Brodsky thường miễn cưỡng làm. Ông đã chứng kiến nhiều công ty phá sản vì cạnh tranh về

giá cả dẫn đến lợi nhuận giảm quá nhiều. Tuy nhiên, việc giảm giá cũng không thể giải quyết được vấn đề. Những hợp đồng dài hạn yêu cầu khách hàng phải trả phí vận chuyển lên tới 5 đô-la một hộp bất cứ khi nào họ muốn lấy nó ra. Việc thay đổi nhà cung cấp cũng kéo theo khoản tiền trả trước đến hàng trăm nghìn đô-la. Đây chính là nguyên nhân làm khách hàng nản chí.

Brodsky không đồng ý với quan niệm cho rằng kinh doanh là phải bước vào một cuộc cạnh tranh mới. Ông nhận ra rằng nếu ông tham gia vào kinh doanh lưu trữ hồ sơ ở bất kỳ đâu, ông cũng có phương thức quản lý khác so với các nhà cung cấp dịch vụ này. Ông rất nhạy bén trong việc tìm kiếm xem khách hàng còn thiếu những gì.

Điều này đến với ông sau một thời gian suy nghĩ. "Ý nghĩ đó đến với tôi rất bất ngờ. Chúng tôi thực sự là một công ty bất động sản", ông nói. "Chúng tôi không chỉ lưu giữ hồ sơ; chúng tôi còn thuê cả không gian để chứa chúng nữa. Vậy thì bạn làm cách nào để thuê được nhiều nhà hơn? Chẳng hạn như bằng việc trả thêm tiền. Tương tự như thế với việc lưu giữ hồ sơ. Nếu bạn có nhiều hộp hồ sơ trên một foot vuông hơn các đối thủ của mình thì nếu chi phí cho mỗi hộp đó giảm xuống bạn sẽ thu được nhiều lợi nhuận hơn. Vậy làm thế nào để có được nhiều hộp trên một foot vuông đây? Tất nhiên là phải thuê nhà và làm những chiếc giá thật cao".

Khi tiến hành bước tiếp theo, ông tự hỏi sẽ phải làm gì nếu ông có một tòa nhà mới trong một thị trường nhà đất đang đóng băng. Làm thế nào ông có thể thu hút được những người thuê nhà? Một biện pháp là ông có thể yêu cầu chuyển nhượng quyền thuê nhà và miễn phí cho họ sáu tháng nếu họ ký hợp đồng thuê năm năm với điều kiện họ sẽ trả cao hơn trong năm năm tiếp theo. Nếu người thuê nhà không chi trả để mở rộng không gian thì Brodsky sẽ làm điều đó nhưng ông sẽ tăng tiền thuê nhà. Ông cho rằng ông có thể làm tương tự như vậy với việc lưu giữ hồ sơ. Để giúp cho khách hàng dễ dàng đổi nhà cung cấp, ông có thể trả cước phí vận chuyển cho một công ty khác và sau đó lấy lại bằng cách tăng cước phí mỗi hộp.

Brodsky nhanh chóng biến ý tưởng thành hành động. Ông tìm kiếm những tòa nhà có trần cao và lắp những chiếc giá cao hơn bình thường. Trong khi đó, ông tiếp tục mời chào với giá thấp hơn các đối thủ của mình và trả cước phí vận chuyển cho khách hàng khi họ mang hộp đến công ty của ông. Việc làm này có vẻ như rất khác thường trong kinh doanh. "Khi chúng tôi bắt đầu, các đối thủ của chúng tôi đã phát điên lên", ông nhớ lại. "Họ nói với khách

hàng: 'Brodsky là một kẻ gàn dở. Ông ta sẽ không thể trụ được đâu. Ông ta sẽ bị phá sản trong vòng hai năm nữa.' Tôi nói: 'Thật đơn giản. Hãy nhìn trần nhà của chúng tôi. Chúng tôi đang có trên 150.000 hộp với 10.000 feet vuông. Trong khi đối thủ của chúng tôi chỉ có 40.000 đến 50.000. Nhà kho của chúng tôi giữ được nhiều gấp ba bốn lần của họ. Vì vậy tôi sẽ yêu cầu bạn phải trả giá cao đấy'. Khách hàng thường cười và yêu cầu tôi giảm giá. Tôi chỉ mỉm cười và nói rằng, 'Không, chúng tôi phải có lợi nhuận chứ – bởi vì chúng tôi còn cung cấp nhiều dịch vụ khác nữa...'. Sau đó chúng tôi lại tiếp tục làm công việc đó". Công việc kinh doanh tiếp tục phát triển. Dần dần, các đối thủ của Brodsky cũng nhận ra và bắt chước theo cách làm của ông, tuy nhiên, công ty CitiStorage của ông vẫn vượt lên trên tất cả. Ông và các đồng nghiệp đã tạo được một "mojo" riêng giúp cho công ty trở nên nổi tiếng trong lĩnh vực kinh doanh này.

Với một vài người, dường như những gì mà Brodsky làm là nghệ thuật vì rõ ràng ông đã xây dựng được một công ty thành công dựa vào khả năng nắm bắt nhu cầu khách hàng. Hay nói cách khác, đó cũng là cách mà các nghệ sĩ làm. Trong kinh doanh cũng như trong nghệ thuật, kết quả cuối cùng là kinh nghiệm thu được, bản chất của kinh nghiệm này là phản ánh mối quan hệ giữa những thành phần tham gia khác nhau cũng như những cách thức biểu hiện. Các doanh nhân thường tin vào sự nhạy bén hơn là niềm đam mê, việc phân biệt hai yếu tố này cũng khó. Chúng đều là những yếu tố cấu thành của quá trình sáng tạo. Quá trình này nhằm tạo ra một điều to lớn và duy nhất cũng giống như một bản giao hưởng, một nhà hàng hay một hãng lưu giữ hồ sơ.

Một vài người khổng lồ bé nhỏ đề cập trong cuốn sách này lại ở trong tình trạng vừa giống như Stavalo, đam mê nghệ thuật, vừa giống như Brodsky, đam mê kinh doanh. Mặc dù tất cả họ đều dồn tâm huyết vào thiết kế và điều hành công ty nhưng họ còn tham gia vào các lĩnh vực kinh doanh khác như ẩm thực, âm nhạc, xây dựng, kỹ thuật, các hoạt động từ thiện, trao thưởng cho nhân viên, nói chung là bất cứ lĩnh vực nào có thể. Dù ở mức độ nhiều hay ít thì họ đều thể hiện sự sáng tạo giống như Brodsky và phương thức hoạt động mà các doanh nhân áp dụng khi theo đuổi lĩnh vực mà họ yêu thích, ví dụ như Stavola. Vấn đề ở đây là phải biết cân bằng giữa hai mặt đó. Nếu bạn quá tập trung vào lĩnh vực mà bạn yêu thích, bạn có thể sẽ hủy hoại những phương thức đó. Nếu bạn quá tập trung vào những phương thức, bạn sẽ không thực hiện được công việc mà bạn say mê. "Chúng ta có ba điều đáng chú ý đối với Zingerman – thức ăn ngon, dịch vụ tốt, tài chính mạnh", Ari Weinzeig nói. "Chúng đều có mâu thuẫn với

nhau. Chúng ta có thể tăng lợi nhuận bằng cách giảm chất lượng. Chúng ta có thể tăng chất lượng của dịch vụ nếu chúng ta có nhiều nhân viên hơn, nhưng nếu làm như thế thì chúng ta sẽ phá sản. Chúng ta phải kết hợp ba yếu tố trên nhưng thời gian thì có hạn. Chúng ta cần nghĩ đến việc phát triển cả ba yếu tố trên, lần lượt từng cái một."

Không công ty nào có được sự cân bằng giữa kinh doanh và nghệ thuật rõ ràng như Righteous Babe bởi cách mà Giám đốc điều hành Ani DiFranco và Chủ tịch Scot Fisher phân chia trách nhiệm. Fisher nói, "Chúng tôi là một hãng sản xuất nhạc. Ani chịu trách nhiệm về âm nhạc và tôi chịu trách nhiệm kinh doanh."

Sự sắp xếp này giúp họ làm việc với nhau khá ăn ý. "Từ những ngày đầu thành lập, chúng tôi đã muốn là những doanh nhân chuyên nghiệp", Fisher nói khi ngồi trong văn phòng tại Buffalo, New York. Ani đã để tôi kinh doanh mà không hề thỏa hiệp xem cô ấy làm gì và chịu trách nhiệm gì. Tôi cũng để cho Ani làm nghệ thuật theo đúng nghĩa của nó. Tôi nghĩ chúng tôi đã tìm được mảnh đất chung cho nghệ thuật và kinh doanh cùng phát triển."

"Chúng tôi luôn hỗ trợ nhau để cùng làm được điều này", DiFranco nói như vậy khi ngồi trong phòng thay đồ trước buổi biểu diễn ở Chicago. "Sự thật là công ty không thể tồn tại nếu thiếu tôi nhưng cũng không thể tồn tại nếu thiếu anh ấy. Tôi biết rõ điều này."

Bản chất của mối quan hệ này là sự tôn trọng cũng như đánh giá cao vai trò của nhau. "Đúng, tôi rất quan tâm đến việc kiếm tiền và sự thành công của doanh nghiệp nhưng đó không phải là động lực chính", Fisher nói. "Tôi thích làm những gì mà Ani muốn. Ví dụ như khi cô ấy nói muốn chúng tôi ra một album của một nghệ sĩ nào đó, theo một kiểu mẫu nào đó hay bất kỳ điều gì thì tôi cũng luôn suy nghĩ 'Chúng tôi sẽ làm bằng cách nào mà vẫn thu được lợi nhuận?'"

Đôi khi, vì tôn trọng niềm đam mê nghệ thuật của DiFranco mà Fisher đã tán thành một vài ý kiến không có mục đích kinh doanh. "Chúng tôi thuê một công ty truyền hình phát buổi biểu diễn của cô ấy ở Colorado", ông nói. "Chi phí mà chúng tôi phải trả là 40.000 đô-la". Ani đã không hài lòng về buổi biểu diễn. Cô đã có một ngày không vui. Cô không thích cách chơi của người đánh trống. Đó là một buổi tối không như mong đợi. Kế hoạch của chúng tôi là thực hiện "hai giờ trong cuộc sống của Ani DiFranco", cô nói, "tôi không muốn tiết lộ điều đó". Tôi nói "Ani, lần này

chúng ta đã sử dụng 40.000 đô-la để làm chương trình. Chúng ta phải cắt bớt chương trình đi". Cô nói 'Được thôi, chúng ta có thể làm điều đó nhưng tôi sẽ ghét anh mãi mãi". Cô mỉm cười và ra dấu. Tôi nói: "Đồng ý, chúng ta sẽ cắt bớt nó đi". Ý tôi muốn nói là tại sao chúng ta không nhờ sự giúp đỡ nếu chúng ta không thể quyết định? Đó là lý do tại sao bạn từ chối 10 triệu đô-la. Với khoản tiền này, không ai có thể nói không với bạn cả.

DiFranco đã cống hiến hết mình cho công việc kinh doanh. Cô ý thức rõ về trách nhiệm của mình đối với những người đã giúp cô làm nghệ thuật. "Lúc nào chúng tôi có mười đến mười lăm người làm việc tại văn phòng của Righteous Babe", cô nói. "Ngoài ra chúng tôi cũng có mười đến hơn mười lăm người làm việc ở bên ngoài cùng với tôi. Chúng tôi có nhân viên phụ trách việc làm vé, nhân viên quảng cáo, nhân viên sản xuất, nhân viên in và các nhân viên phụ trách công việc đối ngoại. Vì vậy nếu tôi dừng lại thì..."

"Vâng. Tôi chỉ vừa mới nhận ra trách nhiệm đó vì tôi đã quá mệt mỏi. Tôi phàn nàn với Scot về việc cần phải có thời gian nghỉ ngơi. 'Em muốn nghỉ ngơi. Em muốn hoãn các tour lưu diễn trong một thời gian. Xin hãy để em nghỉ ngơi mà...' Anh ấy đã ngồi lặng đi rồi nhìn tôi trìu mến. Anh ấy biết rõ rằng tôi sẽ phát điên lên nếu không được làm việc. Chính tôi cũng nghĩ rằng tôi chỉ thoải mái nếu nghỉ làm việc trong một hoặc hai tháng còn nếu không thì quả thật tôi sẽ rơi vào khủng hoảng. Và anh vẫn luôn nói với tôi rất nhẹ nhàng: 'Thôi được rồi, nếu em muốn thì hãy nghỉ ngơi trong suốt mùa xuân này, anh sẽ cho em biết trước khi nào thì chúng ta sẽ gặp rắc rối về tài chính'. Chúng tôi luôn đồng cảm, nhường nhịn nhau. Chúng tôi biết bỏ tính cá nhân để sống vì nhau. Tôi rất muốn nghỉ ngơi vào tháng 5 nhưng ngay sau khi anh ấy nói như vậy, tôi đã trả lời: 'Thôi, chúng ta vẫn tiếp tục công việc như dự định'. Vì mục tiêu của chúng tôi là duy trì công việc, phát triển công ty, tạo công ăn việc làm cho mọi người và nếu bây giờ tôi không giữ vững được ý chí của mình thì sẽ không thể làm được điều đó."

Rõ ràng giữa DiFranco và Fisher có một niềm tin lớn đối với nhau. Đó là một niềm tin tuyệt đối, phi thường. Trong bảy năm đầu thành lập Righteous Babe, họ đã sống với nhau như vợ chồng. Suốt những năm tháng đó, DiFranco tổ chức lưu diễn liên tục, do đó cô cảm thấy rất mệt mỏi cả về thể chất và tinh thần. Để giảm bớt áp lực, vất vả, năm 1995, cô và Fisher đã quyết định thuê một nhân viên xử lý âm thanh làm quản lý bên ngoài đồng thời cũng là người lái xe cho cô. Nhưng điều cả hai người không ngờ đến là

giữa Ani và nhân viên mới đó, Andrew Gilchrist, đã nảy sinh tình cảm.

Trong bữa ăn tối tại một nhà hàng, DiFranco đã nói chuyện đó với Fisher. “Cô ấy luôn luôn thẳng thắn”, Fisher nói: “Cô ấy nói rằng tình cảm giữa chúng tôi không thể tiếp tục được nữa và cô ấy đã yêu Andrew.”

“Tôi đã nói với anh ấy: ‘Có lẽ em nên sa thải Andrew’, DiFranco nhớ lại. “Vì Scot vừa là người quản lý vừa là bạn trai của tôi. Giữa một quản lý kinh doanh và một quản lý bên ngoài thì tôi cần ai hơn đây? Vì vậy tôi đã nói tốt hơn là tôi nên để Andrew đi nhưng Scot nói không được làm như vậy. Anh ấy biết rằng tôi sẽ vất vả như thế nào nếu Andrew ra đi. Anh ấy nói: ‘Không, anh sẽ không để em sa thải cậu ấy. Em đang cần cậu ấy giúp đỡ’. Và anh ấy đã giải quyết mọi chuyện.”

Họ đều thừa nhận rằng những năm sau đó họ đã rất khó nói chuyện với nhau. “Thật là mệt mỏi”, cô đã thốt lên như vậy. Mặc dù trong những chuyến lưu diễn sau đó, Andrew đã không đi cùng cô, do đó họ gần như không ở bên nhau, người thì đi lưu diễn, người thì ở phòng thu. Năm 1998, họ làm đám cưới. Fisher, dù rất ngại khi phải gặp bạn bè nhưng anh vẫn tiếp tục đồng ý điều hành Righteous Babe. “Tất cả những người quý mến Scot luôn nói rằng anh ấy thật ngu ngốc vì vẫn làm người quản lý và làm cộng sự kinh doanh với tôi khi đã bị tôi bỏ rơi trong tình yêu”, DiFranco nói. “Anh ấy đã tự làm khổ mình. Anh ấy cần phải vượt qua mọi chuyện nếu không các nhân viên trong công ty sẽ coi thường. Ví dụ như nhân viên đặt vé đã kêu lên “A, anh bạn bị phụ tình của chúng tôi không rời công ty đâu.” Phải mất rất nhiều năm sau, Scot mới quên được chuyện tình cảm đó và đã chứng minh được mình.”

“Điều này thật khó khăn”, Fisher nói. “Nhưng tôi nghĩ khi tôi đã vượt qua điều này thì tôi có thể làm bất kỳ điều gì. Tôi chưa bao giờ nghĩ đến việc rời công ty. Tôi tin những gì Ani làm đều rất quan trọng vì vậy tôi đã có một lựa chọn riêng. Là bạn trai cũ hay là cộng sự kinh doanh của cô ấy? Với tôi, điều đó chẳng có gì đáng nói. Đơn giản tôi chỉ cần chấp nhận thực tế là được.”

Fisher cũng cần phải làm việc cùng với DiFranco và điều này chẳng dễ dàng cho cả hai. “Thật là căng thẳng, thực sự căng thẳng”, cô nói. “Nhiều năm qua, câu chuyện giữa chúng tôi chỉ xoay quanh vấn đề kinh doanh vậy mà vẫn rất căng thẳng. Bởi vì tôi cảm thấy có lỗi và tôi thực sự thấy đau đầu. ‘Có phải tôi đang

lợi dụng anh ấy? Thực sự thì tôi không muốn lợi dụng anh ấy'. Như bạn biết đấy, chúng tôi đã từng là tất cả đối với nhau. Tôi đã nói là anh ấy không cần phải ở lại công ty. Anh ấy nên làm theo lời khuyên của bạn bè. Nhưng anh ấy nói rằng anh ấy sẽ làm những gì anh ấy muốn. Anh ấy khẳng định tình bạn và mục đích chung của chúng tôi còn lớn hơn cả những tình cảm lãng mạn thông thường."

Cuối cùng, họ cũng đã vượt qua được thời gian khó khăn đó và tình bạn giữa họ ngày càng bền chặt hơn. "Tình bạn của tôi và Scot thân thiết hơn bao giờ hết", DiFranco nói. "Bạn biết đấy, những tình cảm lãng mạn, hời hợt và dễ thay đổi sẽ không tốt cho kinh doanh và cho cả quan hệ giữa chúng tôi nữa. Ý tôi muốn nói là khi chúng ta qua giai đoạn yêu đương thì sẽ tiến tới hôn nhân như chúng ta vẫn gọi là gia đình. Điều đó cũng có nghĩa là hai con người sống gần nhau hơn mà thôi."

Rõ ràng điều này giúp cho họ có cùng nhận thức, có cùng suy nghĩ về mục tiêu kinh doanh cũng như cách thức điều hành công ty của mình. Và chắc chắn rằng tất cả đều để phục vụ cho nghệ thuật, vì nghệ thuật. Đó là lý do họ quyết định sản xuất CD của các nghệ sĩ khác mặc dù nhiều người trong số họ không có khả năng tốt. "Chúng tôi luôn mong muốn phát triển công ty", DiFranco nói, "và cũng luôn mong muốn chúng tôi sẽ trở thành một thương hiệu hợp pháp thu hút các nghệ sĩ tự do đến phát hành băng đĩa. Tất cả những gì tôi mơ ước là có thể tự duy trì công ty trở thành một điểm đến cho các nghệ sĩ, đưa tác phẩm của họ đến với công chúng. Lần duy nhất tôi và Scot đến gặp các nghệ sĩ để nghe họ nói về bản thu âm mới đã không đem lại kết quả như mong đợi. Chúng tôi đã không thể giúp đỡ được gì cho họ, chúng tôi chỉ có thể nói: "Bạn nên xem lại bản thu âm này của mình". Chúng tôi không bao giờ muốn bắt họ phải thay đổi bất kỳ điều gì để tăng doanh số bán, để dễ dàng được phát trên truyền hình hay làm cho nó bóng bẩy hơn. Chúng tôi không yêu cầu các nghệ sĩ phải làm điều gì vì mục đích kinh doanh. Đặc biệt là trong công ty thu âm, luôn có một cuộc tranh cãi không dứt giữa những người kinh doanh và những người làm nghệ thuật, nhưng quan điểm của Scot rất rõ ràng, đơn giản anh chỉ muốn hỗ trợ cho nghệ thuật."

Khi nói đến các nghệ sĩ khác trong Righteous Babe, Fisher nói "mỗi người đều có một suy nghĩ khác nhau". "Chúng tôi gọi họ là "Babes" mặc dù phần lớn trong số họ đều là những nam nghệ sĩ trên bốn mươi tuổi. Giữa họ thực sự không có một điểm chung nào. Tuy nhiên, tôi rất thích sự phong phú, đa dạng và thích mỗi nghệ sĩ đều có một khả năng riêng. Có thể bạn không thích âm

nhạc của họ nhưng bạn không thể nói là họ không có tài năng được. Chúng tôi sẽ xây dựng một ngôi nhà chung cho họ, một cộng đồng các nghệ sĩ."

Mặc dù đặt nghệ thuật lên đầu nhưng công ty vẫn rất quan tâm đến kinh doanh. Fisher và DiFranco đã cùng cam kết sẽ làm kinh doanh chân chính vì mục tiêu thúc đẩy nghệ thuật. Bạn có thể nhận thấy rõ điều này trong quyết định mua và xây dựng lại nhà thờ Asbury Delaware Methodist. "Tôi đã suy nghĩ về việc đầu tư một phòng thu âm ở New Orleans", DiFranco nói. "Chúng tôi đã phải tích lũy tiền tiết kiệm và cả hai chúng tôi đều hiểu rằng phải có sự thay đổi vì công ty thu âm của chúng tôi đang làm ăn sa sút. Khi Scot đưa ra ý kiến dùng nhà thờ làm văn phòng, đã có nhiều suy nghĩ cũng như cảm giác khác nhau: tư duy toàn diện và hoạt động phù hợp với bối cảnh. Bạn biết đấy, khi chúng tôi nghĩ đến khả năng này thì nó rất thực tế và khả thi hơn là một phòng thu âm. Đó cũng là cách để chúng tôi đưa nghệ thuật đến được nhiều hơn với cộng đồng. Để có thể tổ chức các tour biểu diễn ở tất cả các sân vận động và quán bar của Buffalo thì chúng tôi phải có một điểm đến làm cầu nối."

Cả Fisher và DiFranco đều quyết định chọn mặt bằng của Trung tâm nghệ thuật đương đại Hallwalls, một trong những tổ chức nghệ thuật hàng đầu của Buffalo. Vì vậy, ngoài hội trường biểu diễn hòa nhạc của Righteous Babe và các câu lạc bộ nhạc jazz thì tòa nhà còn có cả các phòng trưng bày triển lãm, phòng dựng cảnh, phòng thiết bị nghệ thuật và nhiều văn phòng khác. "Không có gì ngạc nhiên khi công ty làm ăn phát đạt và đi lên", Ron Ehmke – người làm việc cho cả hai tổ chức nói. "Trên thực tế, tất cả đều hoàn hảo. Lúc đầu, Scot đã coi Hallwalls là mô hình mẫu cho Righteous Babe. Ông thường xuyên nói rằng bản thân ông không phải là một nghệ sĩ nhưng thực tế thì ông là một nghệ sĩ. Nghệ thuật của ông chính là giúp các nghệ sĩ khác xây dựng tác phẩm của họ."

Fisher cũng đồng ý điều đó. "Đôi khi tôi nói với Ani rằng kinh doanh là nghệ thuật của tôi, là nhà của tôi và là dụng cụ của tôi", ông nói. "Tôi thích nhìn vào các bảng tính và tính toán. Cô ấy thì có một cách nhìn nhận khác về kinh doanh nhưng cô ấy luôn biết phải làm gì. Tôi và Ani thường xuyên nói chuyện với nhau hàng ngày. Cô ấy là người đưa ra mọi quyết định lớn nhỏ từ việc thuê phương tiện, đến việc chọn màu sơn cho các khung cửa sổ nhà thờ và cách trang trí, thiết kế các bậc cầu thang. Về phía tôi, tôi chắc chắn rằng đó là những việc Ani muốn làm."

Có lẽ họ hiểu nhau rất rõ vì với họ, người này là sức mạnh của người kia. "Mọi thứ đến với tôi không như mong đợi nhưng Scot là một người rất sáng tạo", DiFranco nói. "Tôi là một người rất thực tế và là một nhà kinh doanh theo cách của tôi, còn anh ấy là một nghệ sĩ theo cách của anh ấy."

Chắc chắn sẽ rất đặc biệt nếu có những nhà lãnh đạo là hiện thân của cả nghệ thuật và kinh doanh như Fisher và DiFranco. Tuy nhiên, không phải chỉ duy nhất Righteous Babe mong muốn có được mối quan hệ cân bằng như vậy. Bạn có thể thấy điều này ở những công ty có "mojo". Nếu không có, họ sẽ quan tâm đến khía cạnh kinh doanh và tạo ra một môi trường làm việc thân thiện hơn là đấu đá lẫn nhau như vẫn thường xảy ra ở một số công ty. Chính những ưu thế sẽ giúp công ty xây dựng được một môi trường như vậy. Chắc chắn, bất kỳ ai cũng nghĩ rằng chính kinh doanh là phương tiện mà mọi người sử dụng để thực hiện niềm đam mê.

Tôi cũng cho rằng nhiều công ty bắt đầu xây dựng "mojo" từ niềm đam mê. Đôi khi nhiều công ty đã phải lùi lại khi gặp khó khăn. Nhưng niềm đam mê trong công việc đã giúp họ vượt qua. Tất nhiên, điều đó là hoàn toàn đúng. Vấn đề ở đây là khi bạn vẫn tiếp tục đi theo con đường đã chọn thì bạn sẽ phải mất một số thứ để tạo ra "mojo" cho công ty. Ngoài ra công ty sẽ phải mất một vài ưu thế của riêng mình khi thống nhất với các công ty khác. Khi những người kế nhiệm thứ hai hay thứ ba lãnh đạo công ty, rất có thể niềm đam mê và công việc kinh doanh sẽ không còn thống nhất, gắn bó với nhau nữa và công ty chỉ còn là một công cụ để tạo ra lợi nhuận. Công ty sẽ không rơi vào tình trạng như vậy khi nó có được sự thống nhất giữa niềm đam mê và công việc kinh doanh bởi vì các nhà cổ phiếu luôn đưa niềm đam mê và niềm tin của mình vào công việc. Họ sẽ chỉ mua công ty khi họ nghĩ rằng nó tạo ra lợi nhuận cho họ. Nhân viên làm việc ở đó chỉ vì họ cần một công việc. Khách hàng chỉ mua sản phẩm và dịch vụ của công ty khi nó có giá ưu đãi nhất. Và công ty đơn giản chỉ là một cỗ máy kinh tế. Nhiều điều tốt đẹp sẽ bị đánh mất.

Điều gì sẽ xảy ra? Xét trên một khía cạnh nào đó thì chẳng có gì sai trái cả. Những loại hình công ty như vậy sẽ tạo ra một nền kinh tế lành mạnh. Chúng ta sẽ không có được điều đó nếu không có những công ty như thế. Những công ty đó tạo ra công ăn việc làm. Họ nộp thuế. Họ cung cấp hàng hóa và dịch vụ cho nhu cầu của mọi người. Họ tạo ra các giá trị gia tăng. Họ cũng tổ chức các hoạt động từ thiện. Họ còn tạo ra rất nhiều thứ quý giá và đáng ca ngợi. Cuộc sống sẽ tốt đẹp hơn nếu tất cả các công ty đều hoạt động như

mô hình công ty kiểu mẫu mà Jim Collins đã viết trong cuốn Build to last (Xây dựng để trường tồn) hay trong cuốn Good to Great (Từ tốt đến vĩ đại) do Jerry Porras và ông ấy viết. Tuy nhiên, cũng có nhiều công ty không phải là mô hình kiểu mẫu mà vẫn có rất nhiều đóng góp cho xã hội và chúng ta cần phải biết ơn những công ty đó.

Nhưng lòng biết ơn cũng không có nghĩa là thỏa mãn với mọi chuyện. Có rất nhiều người muốn làm việc ở các công ty khác nhau hơn là làm ở một công ty cụ thể. Bởi vì nó làm cho họ cảm thấy buồn chán, hạn chế sự phát triển của họ và không xứng đáng cho sự cống hiến của họ. Họ có niềm đam mê, thậm chí là những ý tưởng cháy bỏng, và họ không muốn cuộc sống của mình cứ trôi đi mà không thực hiện được ước mơ đó. Do đó, họ xây dựng công ty để thực hiện niềm đam mê và hoài bão của mình và họ không bao giờ quên lý do tại sao họ thành lập doanh nghiệp cũng như những thứ mà họ muốn đạt đến. Chắc chắn rằng ngay cả khi công ty đã phát triển mạnh, họ vẫn tiếp tục theo đuổi mục tiêu làm công ty trở nên nổi tiếng và duy nhất trên thế giới.

Họ là những người khổng lồ bé nhỏ.

Và không chỉ có riêng họ. Như tôi đã nói trong chương đầu tiên, cuộc nghiên cứu của tôi nhằm tìm ra nhiều người khổng lồ nhỏ bé hơn. Một vài trong số đó không được thừa nhận như Anchor Brewing hay Cilf Bar. Nhiều công ty khác còn ít được biết đến, ngoại trừ những người thường tiếp xúc trực tiếp với họ. Chúng ta không chỉ tìm thấy "mojo" ở những người khổng lồ nhỏ bé mà tôi nghĩ còn hàng trăm, thậm chí hàng nghìn công ty khác trong thôn xóm, trong thị trấn, trong thành phố trên khắp toàn quốc cũng đang kinh doanh chân chính và có rất nhiều đóng góp cho xã hội. Chúng ta cần phải biết đến họ.

Ngay sau khi tôi hoàn thành cuộc nghiên cứu được viết trong cuốn sách này, tôi, vợ tôi và một đôi vợ chồng khác sống cùng tầng trong khu nhà cũ Victorian ở Cambridge, Massachusetts đã quyết định phải sơn lại khu nhà. 20 năm sống ở đây, chúng tôi đã sơn lại một vài lần nhưng chưa bao giờ chúng tôi nghĩ sẽ thuê một người nào đến sơn lại. Tuy nhiên, một hai năm gần đây, chúng tôi có một người hàng xóm là thợ sơn và tất cả chúng tôi đều yêu mến anh ấy. Chúng tôi quyết định sẽ nói chuyện với anh và nhờ anh sơn lại căn nhà cho mình.

Anh ấy tên là Peter Powers, làm việc ở công ty New Hope Contracting. Anh là một người năng nổ, có tính hướng ngoại, mái

tóc đen, đeo kính và rất có niềm tin vào Chúa. Anh đúng là một người thợ sơn chu đáo, tận tâm nhất mà tôi từng gặp. Anh cũng có phong cách và khả năng thiết kế tuyệt vời. Dưới sự hướng dẫn của Powers, chúng tôi đã mua sáu màu sơn để sơn cho các tường trước, sau, tường hai bên và trang trí bên trong ngôi nhà. Sau đó, một nhóm thợ sơn gồm tám người của Powers đã đến nhà chúng tôi và bắt tay làm việc.

Hầu hết họ ở độ tuổi từ 22 đến 57 tuổi như các nhóm thợ sơn khác nhưng họ thân thiện, vui tính và siêng năng, cần cù hơn nhiều. Họ làm việc chăm chỉ trong thời gian rất lâu, không làm cẩu thả, không làm phí nguyên vật liệu, họ thường để đồ đạc lại đúng vị trí cũ sau khi đã di chuyển chúng, thậm chí còn sửa chữa lại khung cửa sổ bị vỡ. Điều đó giống như bạn đang có một đội quân Boy Scout xung quanh làm việc giúp bạn vậy. Khi họ làm việc, họ tự nhiên thoải mái cười đùa vui vẻ với nhau và dường như đó chính là thời gian đẹp nhất của họ chứ không phải là họ đang làm công việc sơn tường, đánh bóng tường. Họ đã làm cho ngôi nhà trở nên rất lộng lẫy và họ đã làm việc mà không có bất kỳ sự giám sát nào. Khi Power đến thì mọi việc đã gần được hoàn tất.

Ngay khi họ vừa hoàn thành xong công việc, tôi đã nhận ra rằng công ty của họ cũng tương tự như những doanh nghiệp mà tôi đã viết trong cuốn sách này. Tôi nghĩ đúng như những gì mà một trong những thợ sơn của nhóm, ông Gene, đã nói trước với tôi. Tôi hỏi ông đã làm việc cho Power được bao lâu rồi. "Mười năm", ông đáp.

"Chắc đó là thời gian đẹp nhất phải không?", tôi hỏi.

"Ồ, vâng", ông nói. "Nhưng tôi không phải là người làm việc ở đó lâu nhất. Người đó là Steve."

"Steve đã làm ở đó trong bao lâu?"

"Mười bảy năm", ông ấy đáp.

Cả Steve và Gene đều ngoài 30 tuổi. Tôi nghĩ rằng Steve phải bắt đầu làm việc ở đây từ lúc 15 tuổi. Sau đó, tôi và Power đã nói chuyện với toàn bộ nhóm thợ sơn. Rob và American Christ đã làm việc ở đây được 9 năm, English Chris làm việc được 4 năm và còn rất nhiều người khác. Con trai của Power, Danny năm nay 25 tuổi hiện đang làm việc cho cha mình từ năm 9 tuổi và chưa bao giờ có ý định thôi làm việc. Nhưng hãy gác lại chuyện về anh ấy một chút. Các doanh nghiệp sơn đạt doanh thu cao khoảng 50% một

tháng là điều rất dễ hiểu nếu xét đến khía cạnh thời vụ công việc và bản chất của lực lượng lao động. Tôi nhận thấy điều gì đó không bình thường trong một công ty sơn nơi mà thời gian làm việc của một công nhân chỉ là mười năm. Tôi cũng đã có một cuộc điều tra nhỏ và nhanh chóng kết luận rằng New Hope Contracting đã đáp ứng được tất cả các tiêu chuẩn mà tôi đã đặt ra khi quyết định sẽ đưa công ty nào vào cuốn sách này và họ đã có tất cả các đặc điểm của một người khổng lồ nhỏ bé.

Tôi đã đề cập những yếu tố chính để tạo nên đặc điểm đó. Mặc dù "mojo" là điều đáng quý nhưng không phải là hiếm thấy. Những công ty có "mojo" xuất hiện ở khắp mọi nơi. Rất nhiều công ty trong số đó đã được nhắc đến trong cuốn Germany's Mittelstand, từ doanh nghiệp cỡ vừa và nhỏ đến những công ty gia đình thường được ví như những chiếc xương sống của nền kinh tế Đức. Tôi không chắc chúng ta có thể ví những người khổng lồ nhỏ bé như xương sống của nền kinh tế Mỹ nhưng chắc chắn họ là trái tim và tâm hồn của nền kinh tế Mỹ và họ đã tạo ra một tiêu chuẩn mới.

Có lẽ đó cũng là tiêu chuẩn quan trọng nhất mà hàng nghìn công ty mong muốn đạt đến và nhiều công ty trong số đó đã đạt được. Mặt khác, trong quá trình phấn đấu để đạt được tiêu chuẩn, họ sẽ tạo ra nhiều sản phẩm và dịch vụ có chất lượng tốt hơn. Các doanh nghiệp không chỉ là trụ cột của nền kinh tế mà còn của toàn bộ cuộc sống. Nhờ những việc họ làm và những tác động của họ, nền kinh tế đã phát triển mở rộng. Họ đã xây dựng nên cộng đồng, những giá trị cũng như chất lượng cuộc sống cho chúng ta. Nếu các doanh nghiệp không duy trì được các tiêu chuẩn này thì toàn bộ xã hội cũng bị ảnh hưởng.

Không có doanh nghiệp nào yêu cầu chính mình phải đạt đến những chuẩn mực cao hơn như các công ty nhỏ bé nhưng có tầm vóc khổng lồ vẫn làm. Càng có nhiều những người khổng lồ nhỏ bé thì thế giới của chúng ta sẽ càng tốt đẹp hơn.